



Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif.

Danut Casoinic

► To cite this version:

Danut Casoinic. Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif.. Gestion et management. Université de Grenoble, 2011. Français. NNT : 2011GRENG011 . tel-00964675

HAL Id: tel-00964675

<https://theses.hal.science/tel-00964675>

Submitted on 24 Mar 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Danut Adrian CASOINIC

Thèse dirigée par **Christian DEFELIX**

préparée au sein du **Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS**
dans l'**École Doctorale de Sciences de Gestion EDSG 275**

Leadership et diversité démographique dans les organisations :

L'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif

Thèse soutenue publiquement le **17 novembre 2011**,
devant le jury composé de :

M. Christian DEFELIX

Professeur à l'Université de Grenoble, Directeur de thèse

M. Samuel MERCIER

Professeur à l'Université de Bourgogne, Directeur de l'IAE de Dijon, Président

Mme Martine BRASSEUR

Professeur à l'Université Paris Descartes, Directrice du CEDAG, Rapporteur

M. Patrice ROUSSEL

Professeur à l'Université Toulouse 1 Capitole, Directeur du CRM, Rapporteur

M. Christophe FALCOZ

Professeur Associé à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Examineur

M. David LEWIN

Professor at the UCLA Anderson School of Management, Neil H. Jacoby Chair
in Management, Examineur



Résumé

En s'appuyant sur les modèles théoriques de la démographie relationnelle, du *leader-member exchange* et du leadership transformationnel, cette thèse examine l'impact de la diversité des âges sur la qualité des interactions, les comportements de leadership transformationnel, et sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif des managers et de leurs collaborateurs, au sein de deux entreprises high-tech françaises, situées dans la région grenobloise. La diversité des âges est ici considérée sous l'angle des différences, des similitudes et des termes d'interaction entre les dimensions chronologique et subjective de l'âge.

Cette recherche gravite autour de la notion que la diversité des âges entre les managers et leurs collaborateurs est importante pour la qualité de leurs échanges quotidiens et pour les comportements de leadership transformationnel, en influant ainsi sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel affectif.

Nos résultats montrent que l'âge chronologique, l'âge subjectif et leurs termes d'interaction exercent un rôle important dans les perceptions à l'égard de la qualité d'échanges intervenant au travail entre les managers et leurs collaborateurs directs, selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés. De plus, cette thèse montre que la diversité des âges est bénéfique pour l'expression du comportement de leadership transformationnel affiché par les managers. D'une part, nos résultats suggèrent que plus il y a de différences importantes d'âge (chronologique et subjectif) entre les managers et leurs collaborateurs plus jeunes qu'eux, plus les managers sont enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel. D'autre part, lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs, les premiers sont moins enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel dans leurs échanges au travail avec les salariés. En outre, plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est prononcé, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de leadership transformationnel. Nos résultats démontrent aussi la présence d'un effet de médiation par la qualité des relations LMX intervenant dans le lien entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, dans le cas où les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs. Des effets directs positifs émanant des âges des managers et de leurs collaborateurs sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif – selon que les managers sont plus jeunes ou plus âgés que les salariés – ont également été constatés.

Cette recherche souligne l'importance de continuer la réflexion sur le rôle et le sens que les individus attribuent à l'âge, d'une part ; et elle souligne aussi le besoin d'approfondir les effets de cet attribut démographique sur les attitudes et les comportements au travail, d'autre part. Sous un angle pratique et managérial, les résultats de cette recherche pourraient servir aux pratiques managériales dans les entreprises dont les équipes de travail se composent de managers plus jeunes que leurs collaborateurs, ou bien de managers plus âgés que leurs collaborateurs – à la fois chronologiquement et subjectivement. Sous un angle de recherche, ce travail met en exergue l'utilité particulière d'examiner simultanément les âges des managers et ceux de leurs collaborateurs pour mieux comprendre leurs effets sur les conséquences organisationnelles étudiées ici.

Mots-clés : diversité démographique, âge chronologique, âge subjectif, *leader-member exchange* (LMX), leadership transformationnel, satisfaction au travail, engagement affectif.

Abstract

Drawing on relational demography, leader-member exchange, and transformational leadership, this dissertation examines the impact of age diversity on the quality of manager-employee work interactions, transformational leadership behaviors, job satisfaction, and affective commitment in two high-tech French organizations. Age diversity is herein considered in terms of differences, similarities, and interaction terms between chronological and subjective dimensions of age.

This research posits that age diversity between managers and their dyadic collaborators is paramount for the quality of their daily work interactions and for transformational leadership behaviors, impacting as well on their job satisfaction and organizational affective commitment.

Our findings show that chronological age, subjective age as well as their interaction terms play an important role in the perceptions about the quality of work exchanges between managers and their direct reports, depending on whether the managers are younger or older than the employees. In addition, this research shows that age diversity may facilitate managers to display transformational leadership behaviors. On the one hand, our findings suggest that the greater the (chronological and subjective) age differences between older managers and their younger reports, the more likely are the managers to display transformational leadership behaviors. On the other hand, when the managers are younger than the employees, they are less likely to display transformational leadership behaviors at the workplace. Moreover, the greater the age distance between younger managers and older reports, the less likely is for the employees to perceive their younger superiors as able to display transformational leadership. Our results highlight also that the LMX interactions mediate the relationship between age diversity and job satisfaction especially when managers are older than their dyadic partners. Furthermore, this study underscores a number of positive direct effects of managers' and employees' ages on the job satisfaction and organizational affective commitment, depending on whether managers are younger or older than their collaborators.

This work highlights the importance of further research on the role and meaning that individuals ascribe to *age*, on the one hand, and the need for a closer examination of its complex effects on work attitudes and behaviors, on the other hand. In terms of practical and managerial implications, these findings may benefit managerial practice in the organizations comprising work teams where chronologically / subjectively younger managers and older employees or vice versa collaborate daily. As for research implications, this dissertation emphasizes the particular usefulness to simultaneously examine managers' and employees' ages for a more thorough understanding of their effects on organizational outcomes such as those studied here.

Key words: demographic diversity, chronological age, subjective age, leader-member exchange (LMX), transformational leadership, job satisfaction, affective commitment.

© Danut A. Casoinic

2011

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

En clôturant ce travail de thèse, j'aimerais exprimer mes humbles et chaleureux remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin et chacun à sa manière, m'ont aidé et soutenu dans ce parcours doctoral, aussi long et ardu que passionnant, dans cette tranche de vie et d'étude passée en Dauphiné et ailleurs.

En premier lieu, je souhaite adresser de sincères et vifs remerciements à mon directeur de thèse, M. le Professeur Christian Defélix, pour avoir dirigé cette recherche doctorale. Nos entrevues ont toujours été constructives, inspirantes et très agréables. Je le remercie infiniment pour son soutien et pour sa disponibilité constamment démontrés, et aussi pour la qualité de nos fructueuses relations et de ses sages conseils.

Je souhaite adresser également mes chaleureux remerciements aux membres du Jury. D'abord, aux deux rapporteurs : Mme la Professeure Martine Brasseur et M. le Professeur Patrice Roussel. J'ai eu la chance et l'honneur de les rencontrer à plusieurs reprises, lors de divers événements où j'ai eu l'occasion de présenter mes travaux doctoraux. Leurs commentaires constructifs au sujet de ma recherche ainsi que leurs qualités d'accueil, m'ont profondément marqué et inspiré dans mon travail doctoral.

Que soient remerciés également les autres membres du Jury qui ont accepté d'y participer : M. le Professeur Samuel Mercier et M. le Professeur Christophe Falcoz ; et je remercie également beaucoup M. le Professeur David Lewin d'avoir accepté de siéger dans mon Jury.

Je voudrais ici remercier également les personnels des deux entreprises, ESRF et Hardis, pour leur aide et leur dévouement. Sans leur soutien, ce travail n'aurait pu aboutir. Mes sincères remerciements aussi à Mme Myriam Perrin, à M. Manuel Rodriguez-Castellano, et à tous les participants qui à l'ESRF ont répondu à l'enquête. Merci aussi à Mme Valérie Masclef et à M. Christian Balmain pour leur chaleureux accueil au sein de Hardis.

Merci au collectif GRH entier du CERAG pour leurs commentaires utiles lors de mes points d'étape dans la thèse : merci à Didier Retour, à Annick Valette, à Bénédicte Branchet, ainsi qu'à mes collègues de bureau : Chloé, Franck, Ingrid... Merci beaucoup à Marie-Christine Ulrych et à Brigitte Bois pour leur assistance et leur gentillesse, tout au long de ces années.

Ma gratitude s'exprime aussi à la Région Rhône-Alpes, qui m'a accordé le privilège financier de pouvoir poursuivre mon séjour de recherche doctorale aux États-Unis, dans le cadre de la Bourse de Mobilité Explo'RA Doc 2007.

Merci au département HROB d'UCLA Anderson School of Management pour son formidable et inoubliable accueil lors de mes séjours de recherche et pour m'avoir facilité l'administration des questionnaires via la technologie de Qualtrics. Et tout particulièrement, ma reconnaissance va à David Lewin : qu'il soit assuré de ma réelle admiration et de mon profond respect. Nos échanges de recherche ont été nombreux, passionnants, et continueront à perdurer.

Je ne peux oublier d'exprimer ma vive reconnaissance à Robert Liden et à Lynn Shore pour leurs précieux conseils et *feedbacks* constructifs sur mon travail ; ceux-ci ont manifestement contribué à la qualité de cette recherche.

Mes pensées se portent également de manière spéciale vers Inger et Hans, à qui je dis un grand merci pour leur soutien personnel et spirituel pendant toutes ces années.

Mes autres amis ne doivent pas être oubliés. Je souhaite donc remercier Camelia pour son soutien et son amitié vrais, et Laise, pour son écoute et son amitié constante.

A tous mes amis et compagnons d'étude, merci infiniment !

La qualité de ce travail n'aurait pas abouti non plus sans l'aide précieuse de Mme Ariane Jamet. Je la remercie chaleureusement pour son soutien linguistique et pour ses relectures, malgré un emploi du temps éprouvant.

Je tiens à exprimer à cette occasion ma profonde reconnaissance à ma famille entière qui malgré la distance qui nous sépare, m'est toujours restée proche et a eu foi en moi. Merci pour leur soutien, pour leurs encouragements et prières, d'une valeur inestimable dans mon cheminement.

Enfin, mais non des moindres, je souhaite remercier Dieu pour Son accompagnement permanent tout au long de ces années passées et de celles encore à venir...

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	1
Construction de l’objet de recherche.....	5
Positionnement épistémologique.....	8
Plan de la recherche et thèse défendue.....	11
Chapitre 1 – La diversité démographique dans les organisations : Un état des lieux	13
Introduction du chapitre	13
1.1. La diversité : origines, définition et implications pour les organisations.....	14
1.1.1. Définitions de la diversité	15
1.2. Diversité des âges et stéréotypes.....	25
1.3. Les dimensions variées de l’âge.....	31
1.3.1. Définitions du concept de l’âge	33
1.3.2. Limites de l’âge chronologique	38
1.3.3. Opérationnalisation de l’âge dans la recherche en management	39
1.4. Antécédents et conséquences de la diversité des âges	44
1.5. Âge et génération : concepts similaires, des effets distincts ?	47
1.5.1. Une définition du terme génération	47
1.5.2. Une typologie générale des générations	50
1.5.3. Une typologie des générations en France	52
1.5.4. Effets d’âge ou effets de génération ?.....	53
1.6. Différences d’âge : atout ou handicap des entreprises ?	57
1.6.1. Diversité des âges et relations de travail : un pari gagnant ?.....	58
1.6.2. Diversité des âges et relations de travail : le revers de la médaille.....	60
Conclusion du chapitre	63

Chapitre 2 – L’impact de la diversité des âges sur deux conséquences organisationnelles : La satisfaction au travail et l’engagement organisationnel affectif	64
Introduction du chapitre	64
2.1. La satisfaction au travail	65
2.1.1. Définition, origines et bref historique de la satisfaction au travail	66
2.1.2. L’importance de la satisfaction au travail	69
2.1.3. Divers regards sur la satisfaction au travail	74
2.1.4. Appréciations critiques des théories de la satisfaction au travail	79
2.1.5. Comment mesurer la satisfaction au travail ?	82
2.1.6. Antécédents de la satisfaction au travail	91
2.1.7. Âge et satisfaction au travail : Où en est-on ?	108
2.1.8. La satisfaction au travail et sa place dans cette recherche	117
2.2. Une deuxième conséquence organisationnelle : l’engagement organisationnel	119
2.2.1. Définition de l’engagement organisationnel	120
2.2.2. À quoi cela sert-il d’être engagé ?	123
2.2.3. Modèles d’engagement organisationnel	126
2.2.4. L’engagement organisationnel affectif	128
2.3. Problématisation	142
Conclusion du chapitre	143
Chapitre 3 – Cadre d’interprétation retenu et développement des hypothèses	145
Introduction du chapitre	145
3.1. La démographie relationnelle	148
3.2. Leadership : importance et conceptualisation	150
3.2.1. L’importance du leadership	150
3.2.2. La conceptualisation du leadership	151
3.2.3. Étapes dans l’évolution de la théorie et de la recherche en leadership	155
3.2.4. Éclairages sur nos définitions retenues	164
3.3. La théorie « Leader-Member Exchange » (LMX)	166
3.3.1. Âge et relations LMX	168
3.4. La théorie du leadership transformationnel (LTF)	170
3.5. Le rôle du leadership transformationnel et du LMX dans cette étude	173

3.6.	Âge et leadership transformationnel	176
3.7.	Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail	178
3.8.	Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif	180
3.9.	Âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif.....	181
3.10.	Modèle de recherche	183
	Conclusion du chapitre.....	185
Chapitre 4 – Méthodologie.....		187
	Introduction du chapitre	187
4.1.	Leadership et diversité au sein des entreprises : une étape exploratoire.....	188
4.2.	Leadership et diversité démographique : une étude quantitative	190
4.3.	Mesures et items composant les questionnaires	192
4.3.1.	Variables indépendantes	207
4.3.2.	Variables dépendantes	207
4.3.3.	Variables médiatrices.....	209
4.3.4.	Variables de contrôle	211
4.4.	Stratégie analytique	212
4.5.	Tests des hypothèses	213
	Conclusion du chapitre.....	218
Chapitre 5 – La diversité des âges et son impact sur les relations de travail entre les managers et leurs collaborateurs : Le cas ESRF.....		219
	Introduction du chapitre	219
5.1.	Description de l’organisation	220
5.2.	Choix de l’organisation	225
5.3.	Méthodologie	228
5.3.1.	Participants.....	228
5.3.2.	Protocole	229
5.4.	Résultats	230
5.4.1.	Statistiques descriptives.....	230
5.4.2.	Analyses factorielles	232
5.4.3.	Tests de normalité des distributions.....	243
5.4.4.	Tests des hypothèses	247

Conclusion du chapitre	270
Chapitre 6 – La diversité des âges et son impact sur les relations de travail entre les managers et leurs collaborateurs : Le cas HARDIS	274
Introduction du chapitre	274
6.1. Contexte et description de l'entreprise	275
6.2. Choix de l'organisation	278
6.3. Protocole.....	279
6.3.1. La collecte de données	279
6.4. Les participants	280
6.4.1. Les managers	280
6.4.2. Les collaborateurs	281
6.5. Résultats	282
6.5.1. Statistiques descriptives	282
6.5.2. Analyses factorielles	283
6.5.3. Tests de normalité des distributions.....	296
6.5.4. Tests des hypothèses	300
Conclusion du chapitre	339
Chapitre 7 – Discussion générale des résultats : Entreprises ESRF et HARDIS.....	342
Introduction du chapitre	342
7.1. Les principaux résultats.....	343
7.2. Diversité des âges et relations LMX	345
7.3. Diversité des âges et leadership transformationnel	347
7.4. Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail	349
7.5. Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif	350
7.6. Âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif.....	351
7.7. Recommandations pratiques	352
Conclusion du chapitre.....	355

Conclusion générale.....	356
8.1. Rappel du design de recherche et des principaux résultats	356
8.2. Contributions.....	359
8.2.1. Contributions théoriques et méthodologiques	359
8.2.2. Implications managériales	361
8.3. Limites.....	363
8.4. Perspectives de recherche.....	365
Bibliographie	368
Annexes	406

LISTE DES FIGURES

NO. FIGURE	TITRE DE LA FIGURE	PAGE
1.	Positionnement épistémologique de cette thèse	10
2.	Plan de la recherche	12
1.1.	L'évolution de l'âge mental	36
1.2.	Vers une nouvelle logique de répartition des âges	45
2.1.	La diversité des âges et deux variables – clés	65
2.2.	Les facettes de la ST des instruments JDI, MSQ, JDS et JSS	86
2.3.	Liens entre les caractéristiques d'un emploi et les états psychologiques générés	93
2.4.	Contraintes organisationnelles comme antécédents de la satisfaction au travail	95
2.5.	Caractéristiques organisationnelles et de groupe comme antécédents de la ST	99
2.6.	Réseau nomologique de l'engagement affectif (EA)	131
2.7.	Antécédents retenus pour la satisfaction au travail et l'engagement affectif	144
3.1.	Plan du chapitre 3	147
3.2.	Historique de l'évolution de la recherche en leadership	156
3.3.	Le modèle de contingence de Fiedler	158
3.4.	Modèle partiel de recherche (H_1 - $H_{4a,b}$)	182
3.5.	Modèle partiel de recherche ($H_{5a,b}$ - $H_{8a,b}$)	184
3.6.	Modèle global de recherche (H_1 - $H_{8a,b}$)	184
3.7.	Synthèse partielle du chapitre 3	186
4.1.	Illustration de la médiation	216
5.1.	Composition du personnel de l'ESRF par pays	221
5.2.	La production des faisceaux de lumière synchrotron	223
5.3.	Illustration des rayons X très puissants	224
5.4.	Illustration des lignes de lumière	224
5.5.	La pyramide des âges de l'ESRF	226
5.6.	L'organigramme général de l'ESRF	227
5.7.	Les boîtes à moustaches des scores LMX et LTF pour les managers et leurs collaborateurs - ESRF	244
5.8.	Les boîtes à moustaches des scores STMSQ et EA pour les managers et leurs collaborateurs - ESRF	245
5.9.	Les boîtes à moustaches des scores ST et EO pour les managers et leurs collaborateurs - ESRF	246
5.10.	La qualité des échanges LMX en fonction des différences d'âge M-C	250

6.1.	Les boîtes à moustaches des scores LMX et LTF pour les managers et leurs collaborateurs - Hardis	297
6.2.	Les boîtes à moustaches des scores STMSQ et EA pour les managers et leurs collaborateurs - Hardis	298
6.3.	Les boîtes à moustaches des scores ST et EO pour les managers et leurs collaborateurs – Hardis	299

LISTE DES ENCADRES

NO. ENCADRE	TITRE DE L'ENCADRE	PAGE
3.1.	Le modèle de contingence de Fiedler et ses critiques	160
3.2.	Critiques de l'approche du « Nouveau Leadership »	163
4.1.	Phase exploratoire initiale de notre recherche	188
6.1.	Le groupe Hardis : quelques chiffres-clés	276

LISTE DES TABLEAUX

NO. TABLEAU	TITRE DU TABLEAU	PAGE
1.1.	Extraits des Chartes de la Diversité	18
1.2.	Extraits des Chartes de la Diversité de certaines entreprises françaises	21
1.3.	Séréotypes existant à l'égard des travailleurs âgés et jeunes	28
1.4.	Synopsis des approches de l'âge	42
1.5.	Une taxonomie des générations	50
1.6.	Les stéréotypes les plus fréquents attribués aux diverses générations au travail	51
1.7.	Avantages et inconvénients de la diversité des âges de la main-d'œuvre	60
1.8.	Les quatre phases du cycle de la vie	62
2.1.	Enjeux de la satisfaction au travail (ST) pour les salariés, entreprises et chercheurs	72
2.2.	Réseau nomologique de la satisfaction au travail	91
2.3.	Les cinq caractéristiques-clés d'un emploi et leurs définitions	93
2.4.	La forme de la relation entre l'âge et la satisfaction au travail dans la littérature	109
2.5.	Evolution du taux d'emploi par tranches d'âge de la population française active	115
3.1.	Définitions du leadership au fil des années de recherche	154

3.2.	La dualité des comportements de leadership	159
3.3.	Comportements spécifiques du leadership transformationnel	172
3.4.	Comportements spécifiques du leadership transactionnel	173
4.1.	Modèles des produits croisés des termes d'interaction	212
5.1.	Indices de fiabilité interne et corrélations entre les variables	231
5.2.	Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour MLMX	232
5.3.	Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour SLMX	232
5.4.	LMX : Analyse factorielle exploratoire après une rotation orthogonale varimax	233
5.5.	LTF : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax (AFP)	234
5.6.	ST : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	235
5.7.	Les items descriptifs de l'échelle STMSQ - managers	235
5.8.	MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	236
5.9.	MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	238
5.10.	SSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	240
5.11.	EA : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	242
5.12.	EO : Analyse factorielle exploratoire (AFP)	242
5.13.	AS : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	243
5.14.	Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ACS (H_1)	247
5.15.	Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ASS (H_1)	249
5.16.	Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ACS (H_1)	249
5.17.	Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ASS (H_1)	250
5.18.	Les modèles de régression SUR pour la qualité des relations LMX lorsque les managers sont plus âgés que les collaborateurs (H_{2b})	252
5.19.	Les modèles de régression SUR pour la qualité des relations LMX lorsque les managers sont plus jeunes que les collaborateurs (H_{2a})	253
5.20.	Les modèles de régression SUR pour le LTF (H_3)	255
5.21.	Les modèles de régression SUR pour le LTF lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{4a})	257
5.22.	Les modèles de régression SUR pour le LTF lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{4b})	259
5.23.	L'analyse de médiation par LMX entre DA et ST quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{5a})	261
5.24.	L'analyse de médiation par LMX entre DA et ST quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{5b})	262
5.25.	L'analyse de médiation entre DA et EA par LMX, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{6a})	263
5.26.	L'analyse de médiation entre DA et EA par LMX, quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{6b})	264
5.27.	L'analyse de médiation entre DA et ST par LTF, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{7a})	266

5.28.	L'analyse de médiation entre DA et ST par LTF, quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{7b})	267
5.29.	L'analyse de médiation entre DA et EA par LTF, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{8a})	268
5.30.	L'analyse de médiation entre DA et EA par LTF, quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{8b})	269
5.31.	Synthèse des résultats pour l'entreprise ESRF	270
6.1.	Indices de fiabilité interne et corrélations entre les variables	283
6.2.	Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour MLMX	284
6.3.	Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour SLMX	284
6.4.	Analyse factorielle exploratoire après une rotation orthogonale varimax	285
6.5.	LTF : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	286
6.6.	ST : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	287
6.7.	Les items descriptifs de l'échelle STMSQ - managers	287
6.8.	MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	288
6.9.	MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	290
6.10.	SSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	292
6.11.	EA : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	294
6.12.	EO : Analyse factorielle exploratoire (AFP)	295
6.13.	AS : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax	295
6.14.	Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ACS (H_1)	300
6.15.	Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'AS (H_1)	302
6.16.	Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ACS (H_1)	303
6.17.	Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ASS (H_1)	304
6.18.	Les modèles de régression SUR pour la distance euclidienne d'âge (D) (H_1)	305
6.19.	Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{2b})	307
6.20.	Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs : la distance euclidienne (H_{2b})	309
6.21.	Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{2a})	311
6.22.	Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs : la distance euclidienne (H_{2a})	312
6.23.	Les modèles de régression SUR pour le LTF (H_3)	314
6.24.	Les modèles de régression SUR pour le LTF : la distance euclidienne (H_3)	315
6.25.	Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{4b})	317
6.26.	Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs : la distance euclidienne d'âge (D) (H_{4b})	318
6.27.	Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus jeunes	320

	que leurs collaborateurs (H_{4a})	
6.28.	Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs : la distance euclidienne d'âge (H_{4a})	321
6.29.	Analyse de médiation par LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{5a})	323
6.30.	Analyse de médiation par LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{5b})	324
6.31.	Analyse de médiation DA – STMSQ par les interactions LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{5a})	325
6.32.	Analyse de médiation DA – STMSQ par les interactions LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{5b})	326
6.33.	Analyse de médiation DA – EA par les interactions LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{6a})	327
6.34.	Analyse de médiation DA – EA par les interactions LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{6b})	328
6.35.	Analyse de médiation DA – EO par les interactions LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{6a})	329
6.36.	Analyse de médiation DA – EO par les interactions LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{6b})	330
6.37.	Analyse de médiation DA – ST par LTF quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{7a})	331
6.38.	Analyse de médiation DA – ST par LTF quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{7b})	332
6.39.	Analyse de médiation DA – STMSQ par LTF quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{7a})	333
6.40.	Analyse de médiation DA – STMSQ par LTF quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{7b})	333
6.41.	Analyse de médiation DA – EA par LTF quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{8a})	335
6.42.	Analyse de médiation DA – EA par LTF quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{8b})	336
6.43.	Analyse de médiation DA – EO par LTF quand les managers sont plus âgés que les salariés (H_{8a})	337
6.44.	Analyse de médiation DA – EO par LTF quand les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{8b})	338
6.45.	Synthèse des résultats pour l'entreprise Hardis	339

Celui qui a un jeune homme pour maître est semblable à l'homme qui mange des raisins verts et boit du vin doux ; mais le disciple du vieillard mange des grappes mûres et boit du vin vieux.

(Proverbe juif)

INTRODUCTION GENERALE

Deux collègues de travail, Quentin et Thierry, se croisent un matin devant la porte d'entrée d'une grande entreprise. Il est 7h30.

- « Bonjour ! » salue Quentin. « Comment ça va, aujourd'hui ? »
- « Bonjour ! » répond Thierry. « Ca pourrait aller mieux si le vieillissement arrêta sa course quelques instants... »
- « Oh... que oui ! » réplique Quentin. « Et si l'on ne vieillissait que de l'extérieur... »
- « Tu parles de quoi ? – toi qui es dans la trentaine ! »
- « Je me sens pourtant comme si j'avais 70 ans... », répond Quentin.
- « Tiens... moi à 56 ans, j'ai gardé l'esprit de mes 20 ans ! Allez, on fera une bonne équipe au travail, aujourd'hui... »

Ils entrent ensuite dans la cour de l'entreprise.

(conversation réelle ; prénoms fictifs)

Le fragment reproduit ci-dessus décrypte ce qu'on peut entendre souvent dans des conversations interpersonnelles quotidiennes dans le monde du travail ; ce dialogue traduit les effets du vieillissement sur certaines attitudes et sur le ressenti des individus. L'idée qui se dégage est que le vieillissement n'agit pas uniquement par des effets visibles de l'extérieur, mais aussi à travers des dimensions intimement liées au ressenti des personnes. Cette notion trouvera écho dans les dimensions subjectives de l'âge qui, conjointement avec ses facettes chronologiques, occupe une place importante dans cette thèse. **L'âge et les différences d'âge entre les individus sont d'une importance majeure pour la nature des relations au travail, ainsi que pour diverses conséquences organisationnelles au sein des entreprises.**

La démographie s'avère un facteur dominant et incontournable dans la gestion des organisations au 21^e siècle (Drucker et al., 1997). En France, l'évolution démographique indique d'une part, une diminution du nombre des personnes « actives » par rapport à celles dont le départ à la retraite est imminent (INSEE, 2010). Et d'autre part, les nouvelles lois sur les retraites

mènent à un allongement de la vie professionnelle des salariés. Celui-ci soulève la question de savoir gérer les différents âges au travail, et invite à la réflexion sur les implications de la cohabitation entre générations et de la diversité des âges pour le fonctionnement des entreprises et pour leur avenir. D'ailleurs, un rapport de synthèse de l'OCDE (2006) – « Vivre et travailler plus longtemps » – souligne la nécessité pour les entreprises d'adopter des plans d'action concrets, orientés vers un allongement de la vie active, corroborés par des mesures destinées à faire sauter les verrous institutionnels à l'égard de l'emploi des personnes les plus âgées, du report de leur départ à la retraite et de l'augmentation chez les employeurs des exigences au travail.

L'entretien du capital humain – reflété dans l'ensemble des compétences, expériences et savoirs – reste essentiel, dans la mesure où celui-ci est aujourd'hui considéré comme le premier contributeur à la compétitivité des entreprises. Le maintien des compétences professionnelles et intellectuelles des employés, de leurs savoirs et expériences, représente une stratégie qui devrait se poursuivre tout au long du cycle de vie ; de plus, cette stratégie devrait se compléter d'une gestion intégrée et efficace de la diversité et de la synergie des âges au travail (Guillemard, 2006). Selon cette auteure, « accorder une importance cruciale au capital humain fixe la voie à une révision du fonctionnement du marché du travail » (p. 23).

Dans la même veine, une étude récente de la Société pour la Gestion des Ressources Humaines (SHRM, 2011) souligne – parmi les tendances démographiques et sociales de haute priorité aux États-Unis – l'augmentation de la reconnaissance et de la réponse attendues des praticiens GRH à l'égard des différences générationnelles entre les employés au sein des entreprises. De telles tendances sociodémographiques ont été démontrées comme ayant un impact d'ordre stratégique et opérationnel important sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, cette enquête souligne à nouveau que l'allongement de l'espérance de vie entraînera une participation renforcée des seniors aux ressources de main-d'œuvre ; par conséquent, le lieu de travail de l'avenir rassemblera une grande diversité de générations cohabitant et collaborant quotidiennement au sein des entreprises. Au même titre, le fait que les Baby-Boomers choisissent (volontairement ou non) de rester employés plus longtemps peut affecter les plans de carrière, dans le sens d'une limitation des opportunités d'avancement dans la carrière disponibles pour les salariés appartenant aux générations plus jeunes.

Etant donné que le vieillissement de la main-d'œuvre représente un phénomène d'envergure nationale et internationale (Insee, 2010 ; Perry et Parlamis, 2006) qui affecte la grande majorité des travailleurs, il est important et nécessaire à la fois, pour mieux comprendre ce phénomène et ses implications, de se pencher sur les expériences des salariés travaillant au sein des entreprises. Comme développé précédemment, aujourd'hui plus qu'avant et dans bon nombre d'entreprises, on trouve de multiples générations de salariés cohabitant au travail. Les caractéristiques distinctes de chaque tranche d'âge / génération engendrent des interrogations pour savoir comment les leaders peuvent parvenir à gérer la richesse d'une telle diversité en fonction des demandes spécifiques, inhérentes à chaque groupe d'âge des salariés ; ou bien, comment les leaders des organisations peuvent transformer les différences interindividuelles en atouts pour les entreprises qu'ils dirigent. En conséquence, ces questionnements sollicitent l'attention des chercheurs, pour examiner de plus près les processus par lesquels les salariés et leurs dirigeants d'âges et de générations différents, collaborent quotidiennement. Souvent, il se trouve que des managers encadrant des salariés plus jeunes ou bien plus âgés qu'eux-mêmes, peuvent rencontrer des difficultés importantes dans leurs interactions (Burke, 2004). De telles difficultés peuvent surgir comme suite aux différences individuelles sous dimensions démographiques comme l'âge, le genre, la nationalité, le niveau d'éducation des individus, et bien d'autres encore. En effet, il convient de s'interroger ainsi : quelles influences les différences individuelles évoquées plus haut ont-elles sur les interactions au travail entre managers et collaborateurs ?

Sous un autre angle de pensée, n'oublions pas l'importance du capital humain dans la gestion des entreprises ; le secret de toute entreprise est que leur atout le plus important est représenté par ses hommes et ses femmes, c'est-à-dire son personnel. Savoir *gérer* de manière dynamique et optimale l'atout principal d'une entreprise, c'est-à-dire son capital humain diversifié par les âges et générations, implique pour les dirigeants d'adopter un style de leadership exceptionnel, qui soit capable d'assurer le succès organisationnel souhaité et de propulser l'entreprise vers de nouveaux horizons en termes de performance, de compétitivité, de développement et de vitalité organisationnels. Ceci est un défi que toute organisation du 21^e siècle doit relever. En effet – en paraphrasant Kouzes et Posner (2002) – le défi du leadership consiste à savoir comment les dirigeants d'entreprises *transforment* leurs salariés d'âges divers et les mobilisent, afin de les motiver et de les conduire à bon port vers des objectifs extraordinaires,

reflétés également à des niveaux supérieurs de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel. A cette fin, notre thèse utilise le modèle du *leadership transformationnel* pour examiner les liens des différences individuelles sous l'angle de l'âge entre leaders / managers et leurs collaborateurs, et de leur impact au niveau de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif des salariés. Durant les deux dernières décennies, le modèle de leadership transformationnel a été agréé par le milieu des chercheurs en tant que moyen important permettant aux dirigeants d'entreprises d'inciter leurs collaborateurs à accomplir leurs missions de travail au-delà des attentes précisées en termes contractuels. De ce fait, le leadership transformationnel transcende les simples échanges rationnels, en créant des liens affectifs entre les leaders et leurs collaborateurs et en suscitant l'enthousiasme pour une vision commune (Bass et Riggio, 2006). De plus, un leader transformationnel donne aux collaborateurs son propre exemple comme modèle à suivre, les inspire, les motive, les stimule intellectuellement, encourage leur développement et leur témoigne à chacun son respect (Avolio et Bass, 2004).

Il y a plus d'un demi-siècle, des sociologues affirmaient que l'âge et les différences d'âge entre les individus constituaient des facteurs déterminants du destin de l'humanité (Eisenstadt, 1956). Cette réalité reste valable aujourd'hui également pour les entreprises où dirigeants et salariés d'âges hétérogènes collaborent quotidiennement ; effectivement, les différences d'âge sont importantes pour le leadership (Kakabadse et al., 1998). Par conséquent, nous nous focalisons sur l'étude de la variable « âge » pour mieux comprendre ses implications pour les salariés et pour leurs dirigeants, sous l'angle de leurs comportements de leadership transformationnel et de leurs rapports au sein des entreprises françaises.

La citation proverbiale précédant cette Introduction résume de façon métaphorique le contenu et le cœur de cette recherche : **les relations entre supérieurs et collaborateurs d'âges différents, au sein des entreprises** ; c'est ce que l'on appelle les « leader-member exchanges », ou LMX. Les implications qu'ont les différences d'âge entre ces deux types d'acteurs pour la qualité des « raisins » et du « vin » clarifieront la compréhension, harmoniseront l'action et transcenderont la vision des dirigeants et de leurs collaborateurs à l'égard des plans d'action destinés, nous l'espérons, à améliorer deux conséquences organisationnelles importantes : la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Au même titre que des mesures variées de performance, les deux variables d'intérêt susmentionnées représentent des indicateurs « parlants » pour souligner l'état de santé du climat et le niveau de vitalité organisationnels.

Construction de l'objet de recherche

Etant donné que toute recherche représente un processus séquentiel, logique et cohérent avec les objectifs du chercheur, la spécification de l'objet de recherche est une condition *sine qua non* pour mener à bien ce processus (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). En quoi l'objet de recherche consiste-t-il donc ? Selon Allard-Poesi et Maréchal (2007), celui-ci consiste « en l'élaboration d'une question ou d'une problématique à travers laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. » (p. 34)

L'âge reste l'un des rares attributs individuels connus pour influencer le comportement humain dans toutes les cultures jamais étudiées (Lawrence, 1996, p. 3). Dans cette thèse, nous cherchons à répondre aux questions de recherche suivantes :

- ❖ *Quelle influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs a-t-elle sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif, en France ?*
- ❖ *Quelle influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs a-t-elle sur la qualité de leurs relations LMX, en France ?*
- ❖ *Quelle influence les différences d'âge entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs ont-elles sur le comportement de leadership transformationnel affiché par les dirigeants, en France ?*
- ❖ *L'influence de la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs sur la satisfaction au travail (1) et sur l'engagement organisationnel affectif (2) en France, est-elle médiée par la qualité des interactions LMX et le comportement de leadership transformationnel ?*

Les **objectifs** de cette recherche sont multiples. En premier lieu, sous un angle théorique, notre but est de mobiliser le cadre conceptuel fourni par la démographie relationnelle en association avec les dimensions subjectives de l'âge, pour examiner leur impact sur la qualité des interactions, sur les comportements de leadership transformationnel, ainsi que sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif des managers et de leurs collaborateurs au sein de deux entreprises françaises.

Sous un angle empirique et méthodologique, ce travail cherche – à travers un design dyadique particulier, de type « one-with-many » – à décrypter l’impact des différences d’âge entre les managers et leurs partenaires dyadiques sur les variables d’intérêt évoquées plus haut ; à cette fin seront analysés les cas des paires composées de managers jeunes et de collaborateurs plus âgés et aussi des dyades composées de managers plus âgés que leurs collaborateurs. En plus de l’âge chronologique, des dimensions subjectives de leur âge seront employées dans le but d’obtenir une compréhension plus complète du rôle de l’âge dans les interactions au travail et dans le comportement organisationnel.

Sous un angle pratique et managérial, cette thèse se veut utile pour les entreprises françaises qui affrontent une diversité au sein de leur main-d’œuvre, y compris sous l’angle de l’âge. Etant donné les défis actuels que pose la gestion de la diversité des âges pour les entreprises au 21^e siècle en France et ailleurs dans le monde (Guillemard, 2010), les résultats de cette recherche pourront servir aux pratiques managériales des dirigeants d’entreprises dont les équipes de travail se composent de managers plus jeunes que leurs collaborateurs, ou bien de managers plus âgés que leurs collaborateurs – à la fois chronologiquement *et* subjectivement. De plus, l’objectif complémentaire mais non moindre que nous poursuivons ici est de rapprocher la recherche et la pratique de gestion des ressources humaines, au travers de nos résultats, de leurs implications et de leur utilité pratique pour les entreprises étudiées.

L’ambition de cette thèse se reflète également sous l’angle des **contributions** que nous souhaitons apporter sur plusieurs plans.

Il y a une première contribution de nature théorique. A travers ce travail, nous souhaitons contribuer à la littérature de ce champ de recherche en mettant en évidence l’utilité d’inclure dans le modèle aussi l’âge subjectif comme variable explicative ; ceci apportera une meilleure compréhension de ses effets sur les attitudes et comportements des managers et de leurs collaborateurs, concurremment avec l’âge chronologique.

La seconde contribution est de nature empirique et méthodologique. Effectivement, à travers cette thèse nous souhaitons apporter une contribution supplémentaire à la recherche empirique, en ayant analysé simultanément les attitudes et les comportements des managers et de leurs collaborateurs, dans une configuration dyadique complexe de type « one-with-many ». Les

études ayant mis le focus sur une telle approche demeurent rares à ce jour (Kenny, Kashy et Cook, 2006).

La troisième contribution est d'ordre pratique. Notre souhait est que ce travail apporte ce qu'Avenier (2004) appelle un « savoir actionnable », c'est-à-dire un savoir qui peut être mobilisé dans la vie quotidienne et qui va à la rencontre des préoccupations effectives des praticiens en gestion des ressources humaines. Effectivement, « en ancrant sa recherche dans des terrains d'études concrets à partir des préoccupations effectives des praticiens – ou mieux encore, en interaction avec des praticiens – un chercheur accroît ses chances d'élaborer des savoirs qui pourront être considérés par certains praticiens comme actionnables » (Avenier, 2004, p. 8). Dans cette même ligne de pensée, notre thèse s'inscrit d'ailleurs également dans une logique « evidence-based human resource management » (Lewin et Casoinic, 2009), dont la contribution souhaitée est de réduire l'écart entre les praticiens en gestion des ressources humaines et les chercheurs, en fournissant des preuves concrètes et utilisables dans la pratique managériale courante, à travers des implications et recommandations pratiques qui seront offertes plus loin. L'étude de l'impact des différences d'âge chronologique et subjectif des managers et de leurs collaborateurs sur la qualité de leurs interactions et attitudes au travail, au sein des deux entreprises examinées, peut servir dans des pratiques GRH telles que le recrutement, la sélection, la rétention et la motivation du personnel, l'évaluation du climat interne de l'entreprise, l'amélioration de la cohabitation intergénérationnelle, la gestion des carrières, ou bien dans la gestion de la formation des salariés.

Une quatrième contribution sera de nature contextuelle et culturelle. Cette recherche représente, à notre connaissance, l'une des premières initiatives entamées pour mobiliser un design dyadique complexe, un cadre conceptuel riche et robuste comme celui fourni par la démographie relationnelle, la théorie « leader-member exchange » (LMX) et le modèle de leadership transformationnel ; et ce, pour sonder leurs effets conjoints sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif à la fois des managers *et* de leurs collaborateurs, *dans* le secteur de l'industrie de haute technologie en France.

Positionnement épistémologique

Avant de préciser le choix que nous avons adopté sous l'aspect épistémologique, il convient de rappeler que la recherche en management peut adopter de multiples positionnements. En matière d'épistémologie, la recherche en sciences de gestion distingue, en général, deux groupes de positionnements possibles : (1) le positivisme ; et (2) l'interprétativisme et le constructivisme.

Le paradigme positiviste « radical » prône l'indépendance absolue entre l'objet ou la réalité, et le sujet qui l'observe. La finalité d'une démarche positiviste est d'expliquer la réalité. Les positivistes « radicaux » considèrent que la réalité existe *in sine*, et qu'elle a une essence propre ; il s'agit d'une hypothèse ontologique. Le principe fondamental d'une démarche positiviste renvoie au principe d'objectivité de Popper. Dans le sens *poppérien*, le travail scientifique représente un va-et-vient entre la collecte des données (les *faits*), les hypothèses explicatives (les *théories*) et les validations (les *vérifications*) ; ainsi, l'épistémologie de type poppérien insiste, d'une part, sur la « falsifiabilité » nécessaire des systèmes théoriques et sur la progression – par la méthode d'essai et d'élimination – de l'erreur. Effectivement, pour Popper (1998) la résolution des problèmes scientifiques se fait « en proposant à l'essai des théories et des hypothèses diverses et concurrentes [...] ; et en les soumettant à la discussion critique et aux tests empiriques, afin d'éliminer les erreurs » (p. 362). La tradition de pensée poppérienne tire ses origines des sciences de la nature, de la matière et des systèmes axiomatiques. « Au nom d'un rationalisme critique, Popper défend une *épistémologie sans sujet connaissant* » (Uhl, 2004, p. 71). Pour Popper, l'observation de l'objet de recherche par le sujet ne doit pas changer la nature ou le statut ontologique propre de l'objet ; « la connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur : c'est une connaissance sans sujet connaissant » (Popper, 1998, p. 185). Le monde des sujets dans la pensée poppérienne fait partie du « deuxième monde », alors que la connaissance scientifique relève du « troisième monde » qui rassemble les théories, les problèmes et les arguments objectifs. Comme expliqué plus haut, le positivisme met en évidence une connaissance scientifique vérifiée qui ne se retrouve qu'après une analyse des données (faits) réel(le)s.

Les paradigmes constructiviste et interprétativiste sont opposés au positivisme, en réfutant ainsi l'hypothèse de l'indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui observe la réalité. Dans le constructivisme dit « modéré », le monde est inconnaissable et la connaissance

revêt un habit phénoménologique. Ainsi, tout phénomène étudié est forcément soumis au jugement de son observateur. Dans le constructivisme « radical », la réalité n'existe même pas ; cette tradition parle d'une invention de la réalité (von Glaserfeld, 1996). Les constructivistes modérés et les interprétativistes ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'existence de la réalité, mais ils considèrent que celle-ci n'est pas indépendante de l'esprit et de la conscience de son observateur. En d'autres termes, l'objet (la réalité) est dépendant du sujet (l'observateur), et l'essence de l'objet ne peut être atteinte. On est dans une hypothèse phénoménologique, contrairement à l'hypothèse ontologique, ce qui suggérerait qu'il n'y a pas de connaissance objective de la réalité. En conséquence, on peut, soit se représenter la réalité (interprétativisme et constructivisme modéré) afin de la comprendre, soit se la construire (constructivisme radical). La connaissance qui résulte d'une démarche interprétativiste ou constructiviste sera de nature subjective et contextuelle (Koenig, 1993). La réalité est en effet dépendante du sujet qui l'observe ; et le chercheur se focalise plutôt sur la compréhension de la réalité sociale en fonction de ses propres motivations, de ses représentations et de ses propres intentions (Hudson et Ozanne, 1988).

La question qui se pose alors est de savoir : *quelle est la nature de la réalité : objective (unique) ou subjective (multiple) ?* En ce qui nous concerne, d'une part, il nous semble problématique d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données rendent l'image d'une réalité *purement* objective, c'est-à-dire absolument indépendante à la fois du chercheur et des répondants. La neutralité du chercheur vis-à-vis des données collectées et de leur interprétation ne pourrait pas être assurée à cent pour cent. En outre, il se peut que la formulation des questions de recherche puisse subir une certaine influence (volontaire ou non, consciente ou non) du chercheur ou d'artefacts variés (par exemple : ses idées préconçues, son expérience antérieure, sa tradition de pensée, ses affinités pour le thème recherché, et bien d'autres encore).

En même temps, d'autre part, nous ne pouvons nier l'existence de la réalité, selon les constructivistes radicaux. Au contraire, nous soutenons que la réalité existe et que celle-ci n'est pas inventée.

Quant à notre positionnement épistémologique, **dans cette thèse nous adoptons un positionnement positiviste modéré**, car nous nous situons dans une **démarche hypothético-déductive de tradition poppérienne** : le travail scientifique y implique la mobilisation des théories existantes, la formulation des hypothèses de recherche, et aussi leur vérification sur la

base des données empiriques recueillies par le biais du questionnaire en vue de leur acceptation ou de leur réfutation. Notre démarche est explicative, dans le sens où nous nous sommes attachés à examiner les liens multiples entre les variables explicatives et les variables d'intérêt de cette étude. Le positionnement de cette thèse révèle également une fine **dimension interprétativiste**, car les résultats que nous aurons obtenus suite à l'analyse des données nous permettront de mieux décrypter et comprendre la réalité sociale. La figure 1 ci-dessous illustre notre positionnement épistémologique.

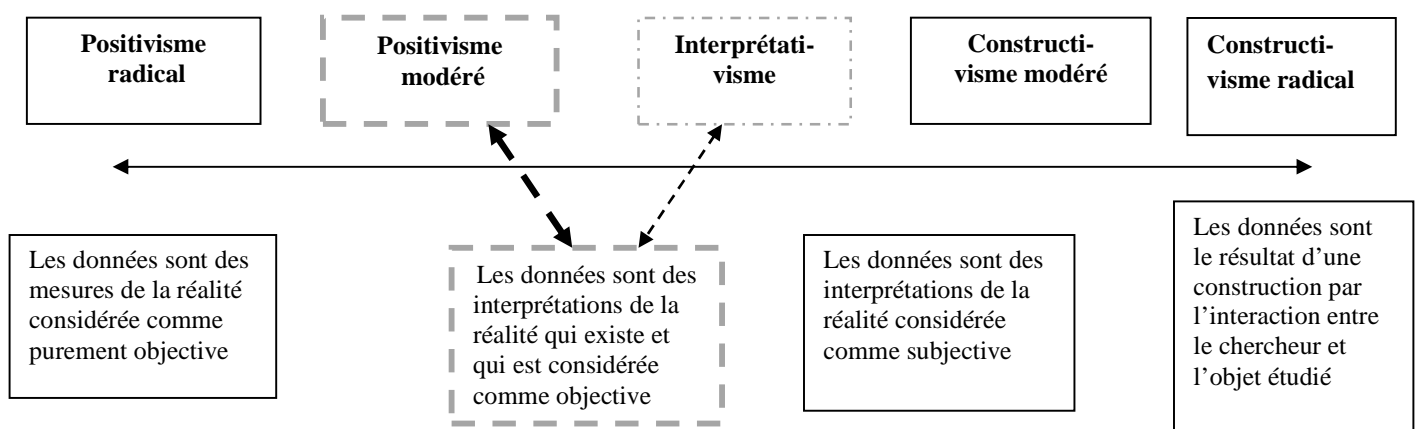


Figure 1. Positionnement épistémologique de cette thèse

Notre méthodologie suit une approche quantitative, pour plusieurs raisons. En premier lieu, le corpus de recherches sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif, d'une part, et la littérature traitant la démographie relationnelle, les relations LMX et le leadership transformationnel, d'autre part, offrent une base solide et suffisante afin de nous permettre de formuler nos hypothèses de recherche avec précision. En deuxième lieu, la nature de notre problématique – celle impliquant les différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs, les interactions leader-member exchange au niveau dyadique de type « one-with-many » ainsi que les comportements de leadership transformationnel affichés par les dirigeants, nécessitent une étude exhaustive, et une collecte de données suffisantes pour nous permettre de tester les hypothèses de recherche élaborées. En troisième lieu, la méthode de recherche par questionnaire est considérée comme « de loin la méthode la plus utilisée pour étudier les liens entre les comportements de leadership et les divers antécédents ou résultantes de ces

comportements. » (Yukl, 2006, p. 55). En effet, l'apport fourni par d'éventuels entretiens exploratoires dans le but de contribuer à la formulation d'un ensemble d'hypothèses de recherche resterait limitatif vis-à-vis des buts de cette recherche, évoqués plus haut. C'est pourquoi une approche quantitative nous permettra de tester, sur une échelle élargie, nos hypothèses de recherche.

Une fois notre objet de recherche et notre positionnement épistémologique explicités, nous précisons ci-après le plan suivi pour cette recherche et décrivons ensuite la thèse que nous défendrons tout au long de ce travail.

Plan de la recherche et thèse défendue

La structure de cette thèse comporte **deux parties**. La **première** comprend la partie théorique de notre recherche, composée de trois chapitres : le premier traite la notion de diversité démographique au sein des entreprises ; le second introduit les construits *satisfaction au travail* et *engagement organisationnel affectif*, la problématique étudiée et la question centrale de notre recherche ; le troisième chapitre esquisse le cadre d'interprétation retenu et le développement de nos hypothèses de recherche.

La **deuxième partie** de cette thèse contient la partie empirique de notre recherche, composée d'un quatrième chapitre décrivant la méthodologie utilisée, l'élaboration du questionnaire administré sur le terrain auprès des managers et de leurs collaborateurs ayant participé à nos études ; ensuite, nous présenterons les résultats après traitement des données recueillies auprès des deux entreprises (chapitre 5 pour l'entreprise ESRF ; chapitre 6 pour l'entreprise Hardis) ; un septième chapitre à part, sera dédié à l'interprétation et à la discussion des nos résultats.

La thèse que nous défendons ici est que la diversité des âges entre les managers et leurs collaborateurs joue un rôle important pour la qualité de leurs échanges quotidiens, dans les comportements de leadership transformationnel, influant ainsi sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel affectif.

Gérer de manière efficace une main-d'œuvre pluri-générationnelle et diversifiée pour assurer une collaboration de qualité entre eux – et avec chacun des salariés – reste un défi important en face duquel chaque entreprise doit se préparer au mieux aujourd'hui.

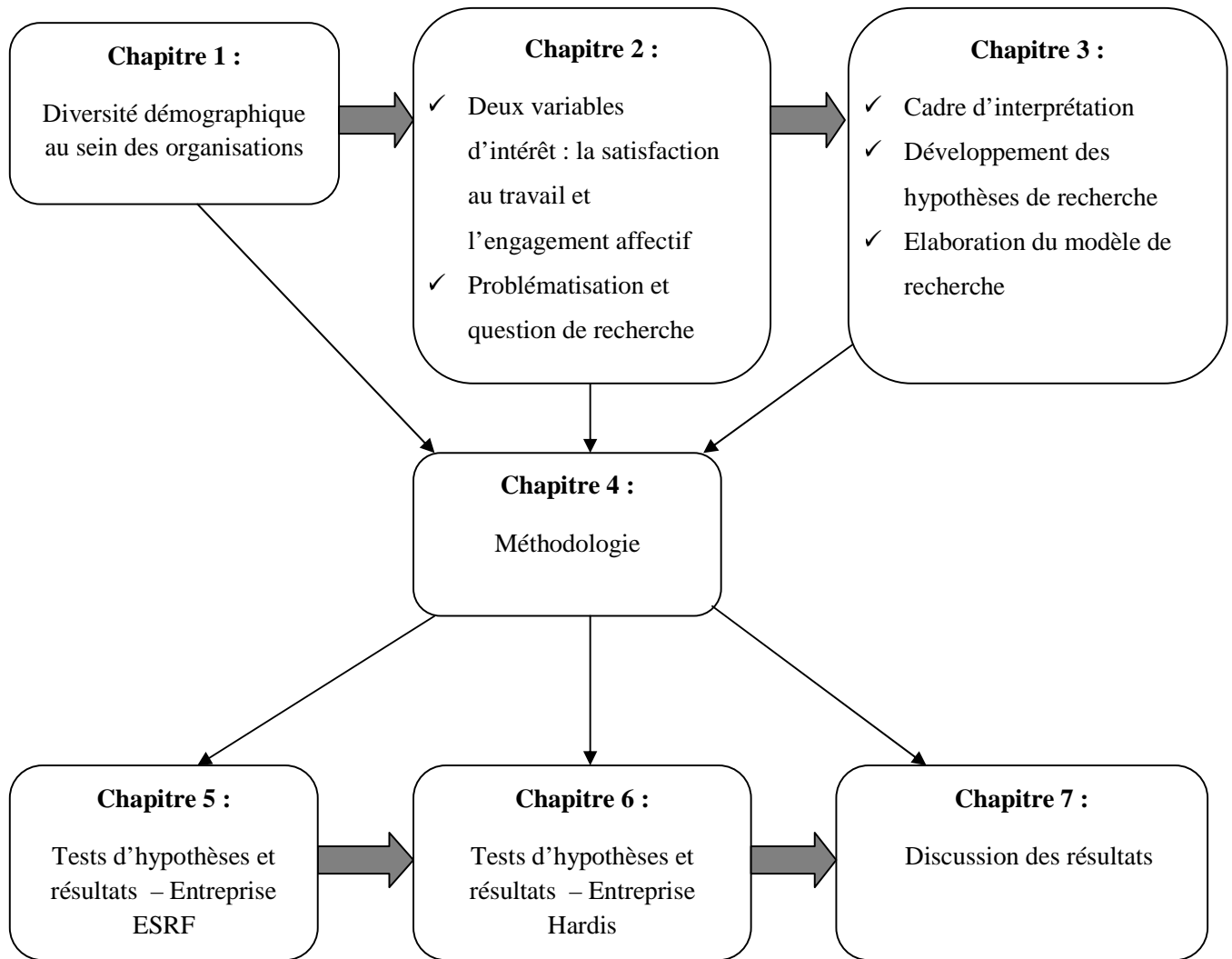


Figure 2. Plan de la recherche

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1

LA DIVERSITE DEMOGRAPHIQUE DANS LES ORGANISATIONS : UN ETAT DES LIEUX

Introduction du chapitre

1.1. La diversité : origines, définition et implications pour les organisations

1.2. Diversité des âges et stéréotypes

1.3. Les dimensions variées de l'âge

1.4. Antécédents et conséquences de la diversité des âges

1.5. Âge et génération : Concepts similaires, des effets distincts ?

1.6. Différences d'âge : Atout, ou handicap des entreprises ?

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

L'objectif de ce premier chapitre est de familiariser le lecteur avec le vaste champ de la diversité. Plus précisément encore, il s'agit d'un certain type de diversité que nous examinerons tout au long de cette thèse – la diversité démographique des individus au sein des entreprises. L'environnement qui nous entoure est complexe, et c'est aussi le cas du comportement humain. Ce chapitre 1 se veut être un révélateur de plusieurs aspects, découlant de la diversité démographique et étroitement liés les uns aux autres. Leur contenu sera étayé ci-après.

Avant de comprendre le rôle et les implications de la diversité démographique au sein des entreprises, il convient de définir **dans un premier temps**, ce qu'est la diversité démographique. Cette recherche se concentre en priorité sur une dimension particulière de la diversité démographique, la diversité des âges. Par conséquent, **dans un deuxième temps** nous nous

pencherons sur cette notion, en soulignant ses liens avec les stéréotypes. **Un troisième volet** exposera les multiples dimensions de l'âge ; pour continuer ensuite **dans un quatrième temps**, la discussion sur les antécédents et les conséquences de la diversité des âges. Puisque la notion d'âge est souvent associée et en même temps confondue avec le terme *génération*, il sera nécessaire d'éclaircir les différences entre les deux construits ; ce but sera atteint à la section 5 de ce chapitre. Enfin, l'exposé se poursuivra par une analyse des différences d'âge et de leur rôle dans les entreprises aujourd'hui. Une conclusion clôturera ainsi ce premier chapitre.

1.1. La diversité : origines, définition et implications pour les organisations

La main-d'œuvre devient de plus en plus diversifiée en termes de dimensions démographiques inhérentes à tout individu telles que l'âge, le genre, l'ethnicité (Cornet et Walrand, 2008 ; Jehn, Northcraft et Neale, 1999). De plus, un rapport récent de la Commission Européenne (2009) indique une augmentation rapide du nombre des travailleurs âgés dans les rangs de la main-d'œuvre en Europe. Mis à part le niveau européen, selon l'enquête des Nations Unies (2009), ces faits sont également constatés sur une échelle élargie au niveau mondial. Le fait que le lieu de travail devienne de plus en plus diversifié dans les pays industrialisés, suscite le besoin d'une meilleure compréhension du concept de diversité.

La diversité représente un fait fondamental au sein des organisations aujourd'hui. Même dans les entreprises « classiques » on rencontre des situations de diversité, qu'elle soit d'âge, de genre, d'ethnicité, d'ancienneté, de niveau de formation ou de statut socio-économique (Sessa et Jackson, 1995). De plus, des études antérieures ont constaté une tendance constante à l'accroissement de la diversité en termes d'ethnicité, de genre et d'âge au sein des organisations (Jackson et Alvarez, 1992).

On entend souvent le vocable « diversité », qu'il s'agisse du discours quotidien, de la presse populaire ou notamment, de la presse académique. Cette dernière consacre à la diversité une place à part, vu son sens polysémique et les réalités sociétales, économiques et culturelles d'aujourd'hui.

En effet, nous considérons nécessaire d'offrir au lecteur une compréhension préalable du concept « diversité », pour un meilleur aperçu du raisonnement et de la réflexion développés dans cette thèse.

1.1.1. Définitions de la diversité

Les origines de ce terme proviennent du Latin *diversitas*, *diversitatis*, qui signifie *diversité*. Dans une perspective purement linguistique, selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), « diversité » est un substantif féminin qui exprime le caractère de ce qui est opposé ou contradictoire. Ce terme définit également l'état de ce qui est divers, et a comme synonymes les plus proches, les termes : différence, divergence, disparité, dissemblance, hétérogénéité, multiplicité, variété.

Notre intérêt dans cette recherche est d'étudier la diversité dans le contexte organisationnel et managérial, où des interactions multiples et complexes entre divers individus, à savoir des employés et leurs supérieurs hiérarchiques, ont lieu tous les jours.

Etant donné les changements – incessants actuellement, au niveau démographique de la population active – des chercheurs et des praticiens dans le domaine des entreprises et des ressources humaines s'intéressent à la composition des effectifs de la main-d'œuvre active au sein des organisations.

Le syntagme « diversité de la main-d'œuvre » a émergé aux États-Unis vers la fin des années 80, en désignant tous les types de différences précitées, à savoir les différences d'âge, de genre, d'ethnicité, d'ancienneté, de niveau de formation ou de statut socio-économique (Sessa et Jackson, 1995). A partir des années 80, un certain nombre d'entreprises plus progressistes se sont montrées de plus en plus sensibles aux questions liées à la diversité de la main-d'œuvre, ce qui en effet, a eu un impact prononcé dans de nombreux domaines de l'organisation. Ainsi, ont été mis en place divers programmes destinés au personnel, à la rémunération, au plan de carrière, aux horaires de travail ou à la formation des employés. Toutes ces initiatives et d'autres encore sont examinées aujourd'hui au sein de nombreuses organisations, pour détecter les conséquences négatives qui pourraient émerger, et affecter ainsi les salariés.

D'un point de vue organisationnel et managérial, le terme « diversité » fait référence à « tout mélange d'unités caractérisées par des différences et des ressemblances entre elles. » (Thomas, 1995, p. 246) Pour Thomas, cette définition s'accompagne de plusieurs considérations.

Premièrement, la diversité n'est pas forcément synonyme de différences, mais elle englobe à la fois les différences et les ressemblances. Ainsi, le manager qui s'intéresse à la *diversité* n'a pas le loisir de s'occuper seulement des différences ou des ressemblances séparément, mais il doit plutôt s'occuper des deux simultanément.

Deuxièmement, une discussion sur le thème de la diversité doit bien préciser les dimensions prises en compte (par exemple : âge, genre, ethnicité, religion, orientation sexuelle, niveau hiérarchique, ancienneté, éducation et bien d'autres encore). Un manque de spécificité peut entraîner de la confusion.

Troisièmement, la diversité renvoie au brassage collectif des différences et des ressemblances d'une dimension donnée. Le manager chargé de gérer la diversité se focalise alors sur ce brassage collectif. Par exemple, le manager en charge de la diversité ethnique dans une organisation n'a pas affaire séparément aux Noirs, aux Blancs, aux Hispaniques ou aux Asiatiques, mais à leur brassage collectif.

Le vrai sens de la diversité suggère que « si l'on s'intéresse au racisme, il faut inclure toutes les races ; si l'on prend en considération le genre des personnels, il faut envisager les deux, masculin et féminin ; et si l'on s'intéresse aux questions d'âge, il faudra envisager tous les groupes d'âge. Autrement dit, le mélange est totalement inclusif. » (Thomas, 1995, p. 247)

D'autres chercheurs s'intéressant à la diversité la définissent comme une « variation des identités sociales et culturelles au sein des individus coexistant dans un emploi ou dans un cadre de marché défini. » (Cox, 2001, p. 3)

La littérature plus récente de la diversité relève l'importance de changer la terminologie employée dans ce domaine qui majoritairement, a été étudiée dans une perspective plutôt réactive (combative) : lutte contre la discrimination, lutte contre les pratiques injustes, lutte contre les préjugés ou stéréotypes, et bien d'autres (Shore et al., 2009). Cette perspective fut adoptée en fonction des besoins des sociétés où la discrimination et les préjugés persistent encore

et constituent des obstacles importants au développement. En règle générale, la diversité est perçue comme une « chose » qui se gère, ou que l'on doit affronter. En fait, tant dans la pratique que dans la recherche sur la diversité, les discours sur la diversité abondent en termes de connotations négatives implicites telles que « tolérer », « accommoder ». Ces choix de mots suggèrent que les individus et les organisations interprètent leurs propres expériences de la diversité (Roberson et Stevens, 2006 ; Shore et al., 2009). Par conséquent, Shore et ses collègues ciblent le besoin d'une terminologie et de paradigmes qui puissent explorer la diversité d'une manière plus positive et proactive, plutôt que de se focaliser sur des connotations négatives indiquant la discrimination et la victimisation des individus. Des études ont montré, par ailleurs, que les attitudes positives envers l'état de diversité des autres individus ont augmenté les chances de parvenir à une gestion efficace de la diversité au sein des organisations (Sawyerr et al., 2005). En effet, la littérature récente de la diversité révèle une orientation vers des perspectives plus proactives et plus positives, qui se sont focalisées sur le climat de la diversité (McKay et al., 2007) et sur l'inclusion (Janssens et Zazoni, 2007 ; Roberson, 2006).

Ci-après, nous présentons les implications de la diversité pour les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations aujourd'hui.

1.1.1. Implications de la diversité dans les organisations

Le thème de la diversité est étudié non seulement par des chercheurs, mais aussi par des professionnels d'entreprises pour lesquels celle-ci est « un impératif et un facteur décisif » (Jayne et Dipboye, 2004, p. 409). Il est important de comprendre comment les organisations elles-mêmes définissent la diversité. Pour bon nombre d'entre elles, la définition de la diversité provient d'une concentration sur les paramètres légalement protégés tels que genre, âge et ethnicité, en évoluant vers une définition plus élargie qui inclut tout le spectre des différences entre les êtres humains. L'inclusion, en tant que stratégie de la diversité, tente d'accepter et de tirer profit de toutes les différences entre les individus, pour servir au mieux les objectifs des entreprises.

En outre, vu l'accroissement de la compétition tant au niveau national que mondial, il est impératif que les entreprises deviennent plus flexibles et adaptables, plus fermes et ouvertes, afin

de s'assurer de leur succès. En effet, la réussite de toute entreprise repose sur sa gestion efficace de la diversité de sa main-d'œuvre, qui est source de talents, de compétences, de créativité et de perspectives innovantes à l'égard de ses métiers.

Les risques possibles issus de la diversité de la main-d'œuvre pourraient être transformés en avantages concurrentiels si les entreprises étaient capables de capitaliser cette diversité de leurs salariés. Le brassage des talents des individus, divers par l'âge, le genre, l'ethnicité, l'origine culturelle, la nationalité et le style de vie, pourrait permettre aux organisations de répondre mieux et plus rapidement aux opportunités et aux défis de leur environnement, tant au niveau local que national ou mondial (Cox, 1993).

Pour illustrer la diversité et son importance pour les entreprises, nous avons exposé au tableau 1.1. quelques extraits des « Chartes de Diversité » telles qu'elles sont affichées sur les sites Web de certaines sociétés aux États-Unis, cotées dans le magazine *Fortune* parmi les meilleurs organismes de défense des minorités (cf. Hickman, 2002). Chacune de ces entreprises envisage la diversité en tant qu'élément indispensable de sa politique de management, en lui accordant une place privilégiée. Ces organisations ont bien compris le caractère *impératif* de la diversité ; et en effet, elles créent des contextes, des situations et des conditions adéquats pour que leurs salariés – caractérisés par de multiples dimensions de la diversité – puissent donner le meilleur d'eux-mêmes afin d'accomplir les objectifs organisationnels.

Tableau 1.1. Extraits des Chartes de la Diversité

Société	Charte de la Diversité
<p>McDonald's</p> <p>http://www.mcdonalds.com/corp/values/people/diversity.html</p> <p>Domaine d'activité : société américaine multinationale, spécialisée dans la restauration rapide</p>	<p>« Diversité, chez McDonald's c'est comprendre, reconnaître et valoriser les différences qui rendent chaque personne unique.</p> <p>McDonald's s'est engagé à reconnaître les talents et la performance au travail de tous les employés, et valorise les contributions des</p>

	employés qui ont des provenances et des perspectives différentes ».
<p>Fannie Mae</p> <p>http://www.fanniemae.com/careers/diversity/</p> <p>Domaine d'activité : société américaine de prêts et de refinancement hypothécaires</p>	<p>« Notre philosophie d'entreprise à l'égard de la diversité est fondée sur le respect réciproque, et sur la reconnaissance que chaque personne apporte au service de l'entreprise avec ses qualités uniques.</p> <p>Fannie Mae réussira au mieux sa mission publique et ses objectifs organisationnels, lorsque nous capitaliserons les compétences, les talents et les potentiels de tous nos employés... ».</p>
<p>Sempra Energy</p> <p>http://www.sempraenergy.com/diversity/dAbout.htm</p> <p>Domaine d'activité : société américaine de type holding, spécialisée dans la fourniture aux services publics de l'électricité et du gaz naturel.</p>	<p>« Lorsque nous parlons de diversité chez Sempra Energy, nous voulons dire davantage que race, âge, orientation sexuelle et genre.</p> <p>Nous croyons que le concept de <i>diversité</i> inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversité humaine, caractérisée par les différences physiques de nos employés, par les préférences personnelles ou par les expériences de vie. - Diversité culturelle, caractérisée par des croyances, valeurs et caractéristiques personnelles différentes. - Diversité systémique, caractérisée par la structure organisationnelle et par les systèmes de management mis en place au travail ».
PepsiCo	<ul style="list-style-type: none"> - « Nous respectons les différences individuelles en matière de culture,

<p>http://www.pepsico.com/PEP_Diversity/Commitment/index.cfm</p> <p>Domaines d'activité : société multinationale américaine, spécialisée dans les boissons et le secteur alimentaire</p>	<p>d'ethnicité et de couleur de peau. PepsiCo s'est engagé à donner des opportunités égales à tous ses employés et à tous les postulants.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous nous sommes engagés à créer un lieu de travail sans aucune forme de discrimination. - Nous respectons le droit des individus à atteindre l'équilibre professionnel et personnel dans leurs vies ».
<p>Freddie Mac</p> <p>http://www.freddiemac.com/careers/diversity.html</p> <p>Domaine d'activité : société américaine de prêts et de refinancement hypothécaires</p>	<p>« Pour assurer l'accomplissement de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques de Freddie Mac, nous devons promouvoir une culture de travail concentrée de plus en plus sur la diversité, où tous les employés puissent avoir l'opportunité d'être inclus, d'apporter de la valeur ajoutée et d'y contribuer au maximum de leur potentiel.</p> <p>Freddie Mac s'est engagé à la diversité et à l'inclusion, mettant celles-ci au cœur de ses pratiques managériales quotidiennes ».</p>

Source : Adapté de Jayne et Dipboye, 2004, p. 411

En France, des entreprises aussi bien publiques que privées se confrontent aujourd'hui à la réalité qu'entraîne la diversité de leur main-d'œuvre. Par conséquent, cette réalité les incite de façon constante et soutenue à définir elles-mêmes ce qu'est la diversité et quelle(s) dimension(s) particulière(s) est (sont) ainsi prise(s) en compte dans leurs politiques de gestion des ressources humaines (Barth, Falcoz et Kopp, 2007). En effet, les dernières années ont témoigné d'une évolution rapide du concept qui de plus en plus, gagne du terrain non seulement au niveau politique, culturel et social, mais aussi au niveau organisationnel et managérial. A titre d'exemple, selon un article du journal *Les Echos* en décembre 2008, le Président de la

République Française a évoqué l'importance qu'il fallait donner à la diversité au sein des entreprises, en France. Dans ce but, il a fixé un objectif ambitieux pour accorder le label « diversité » à 100 entreprises avant la fin de 2009.

Le label « diversité » représente un qualificatif qui atteste l'engagement d'une entreprise en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Cette qualification est attribuée, suite à des séances rigoureuses d'audit, par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), l'organisme officiel français de normalisation. La validité du label « diversité » est de trois ans, période au terme de laquelle les entreprises devront être de nouveau *auditées* par l'AFNOR Certification¹, afin de voir renouveler leur label « diversité ».

Au tableau 1.2. ci-dessous, nous illustrons l'exemple français de quelques entreprises détentrices du label « diversité » et la façon dont elles définissent la diversité.

Tableau 1.2. Extraits des Chartes de la Diversité de certaines entreprises françaises

Société	Charte de la Diversité
<p style="text-align: center;">BNP Paribas</p> <p style="text-align: center;">http://www.bnpparibas.com/diversite/</p> <p>Domaine d'activité : services bancaires, activités commerciales et financières</p>	<p>« La diversité est au cœur de nos valeurs.</p> <p>Ensemble, valorisons nos différences.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le respect et la valorisation des différences au sein des équipes de BNP Paribas sont des atouts majeurs pour être « la banque d'un monde qui change ». BNP Paribas souhaite refléter la société qui l'entoure et être à l'image de ses clients. Le brassage des profils constitue une source de créativité et d'efficacité qui permet de gagner en performance. - La non-discrimination est un préalable à la gestion de la diversité, c'est pourquoi le

¹ AFNOR Certification est le premier organisme de certification et d'évaluation de systèmes, services, produits, compétences en France (www.afnor.org).

	Groupe a identifié la discrimination comme l'un de ses 30 risques opérationnels majeurs. »
<p>PSA Peugeot Citroën</p> <p>http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/psa_groupe/dynamique_sociale_b2.php</p> <p>Domaine d'activité : construction automobile</p>	<p>« PSA Peugeot Citroën a choisi de s'entourer de profils variés, reflétant la société et son environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diversité consiste à faire travailler et évoluer ensemble les meilleurs talents, sans distinction de culture, de nationalité, de genre, de nationalité, de religion, de convictions politiques ou syndicales, de différences d'expérience, de caractéristiques physiques, de parcours professionnel, d'âge, d'état de santé ou d'orientation sexuelle. - Ainsi, le Groupe applique et promeut, au-delà des règles légales, les meilleurs pratiques. Il lutte aussi contre le racisme, la xénophobie et l'homophobie et plus généralement, contre l'intolérance ».
<p>Randstad France</p> <p>http://diversite.randstad.fr/le-pole-diversite</p> <p>Domaine d'activité : services en ressources humaines</p>	<p>« L'objectif du Pôle Diversité du Groupe Randstad France : accompagnement des entreprises pour l'Egalité des chances.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Champs d'intervention : handicap, diversité, égalité professionnelle, seniors, minorités visibles, jeunes, zones urbaines sensibles ».
CNP Assurances	« La <i>Charte de la Diversité</i> adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité

<p>http://www.cnp.fr/fre/documents/pdf/CharteDiversite.pdf</p> <p>Domaine d'activité : services d'assurances de personnes</p>	<p>culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation. En vertu de cette charte, nous nous engageons à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité. 2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines. 3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification. 4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement. 5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels. 6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques, résultats ».
<p>Eau de Paris</p>	<p>« Eau de Paris a su anticiper les évolutions sociétales en œuvrant pour l'égalité hommes-femmes et la diversité dans l'entreprise. Sur ces</p>

<p>http://www.eaudeparis.fr/page/qui-sommes-nous/entreprise/rh?page_id=21</p> <p>Domaines d'activité : production, transport et distribution de l'eau</p>	<p>points, Eau de Paris est devenue une société de référence au plan national.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En janvier 2009, elle [Eau de Paris] a été l'une des sept premières entreprises en France à recevoir ce label de l'Etat, suite à un audit de terrain mené par AFNOR Certification. Dans ce cadre, elle a signé avec les partenaires sociaux un accord « égalité et diversité » et instauré avec eux une « commission éthique ». De nombreuses actions ont été menées par des groupes de travail, notamment en ce qui concerne les seniors et les travailleurs handicapés ».
<p>La Poste</p> <p>www.laposte.fr</p> <p>Domaines d'activité : transport du courrier et services financiers aux particuliers</p>	<p>« Le Groupe La Poste s'engage non seulement dans le respect de la non discrimination mais également dans la promotion de l'égalité, tant vis-à-vis de ses agents que de ses clients et ses fournisseurs. Ses actions visent à mettre en place, dans l'entreprise, les conditions d'un progrès continu dans la lutte et la prévention des discriminations dans le recrutement et la gestion des ressources humaines.</p> <p>Pour La Poste, cette remise du label diversité [reçu le 5 novembre 2009] participe de sa volonté de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser l'ensemble de l'entreprise autour de la prévention des discriminations. - Mieux orienter, prioriser et déployer ses actions en matière d'égalité des chances et de promotion de la diversité, en identifiant précisément ses points de progrès ».

La lecture de ces exemples nous permet de déceler les définitions variées de la diversité au sein des entreprises françaises, ainsi que leur engagement à mener des actions concrètes pour assurer la promotion de la diversité et une véritable égalité des chances dans le milieu professionnel. De plus, ces exemples démontrent le progrès et l'intérêt croissant de la diversité au sein des pratiques de gestion des ressources humaines, dans les entreprises françaises.

Parmi les dimensions démographiques de la diversité citées auparavant, dans cette thèse nous nous focaliserons sur la **diversité des âges** pour examiner ses influences sur les interactions entre les managers et leurs collaborateurs au sein des entreprises, et les conséquences qui en découlent.

1.2. Diversité des âges et stéréotypes

Etant donné le vieillissement rapide de la main-d'œuvre constaté à l'échelle globale, les entreprises et leurs dirigeants cherchent de nouvelles modalités pour maintenir un équilibre adéquat dans la composition de celle-ci. De nombreuses études ont investigué les attitudes et les pratiques des employeurs en matière d'embauche des personnes âgées, et ont ainsi constaté l'existence de multiples stéréotypes d'âge.

S'il est un domaine qui semble perdurer dans la littérature concernant la diversité des âges, c'est le rôle des stéréotypes associés aux travailleurs âgés (Shore et al., 2009). Les stéréotypes représentent des manières acquises de percevoir et d'organiser le monde qui nous entoure, de telle sorte qu'elles apportent aux individus les informations nécessaires pour orienter leurs interactions les uns avec les autres (Hedge et al., 2006). Souvent, les stéréotypes sont associés aux préjugés et supposent l'existence de différences provenant de critères tels que genre, âge, ethnicité, nationalité, religion, orientation sexuelle ou statut socio-économique. Notons que les stéréotypes représentent des formes de consensus au niveau sociétal, au lieu des croyances ou des jugements gardés au niveau individuel. Bien que les stéréotypes puissent être par ailleurs positifs, le plus souvent ils portent des connotations négatives et peuvent contribuer à priver les individus de respect, de reconnaissance et de légitimité, tout simplement parce qu'ils appartiennent à certains groupes. Ainsi, les stéréotypes peuvent orienter le comportement humain vers des voies indésirables.

Les stéréotypes liés à l'âge prédominent encore aujourd'hui. Les salariés âgés se voient souvent opposer un refus à leurs demandes de formations, en raison de leur « condition » de personnes âgées, ce qui cause dégradation et obsolescence dans leurs compétences (Farr, Tesluk et Klein, 1998). En effet, de tels faits peuvent renforcer encore plus les stéréotypes associés aux salariés âgés. Dans la littérature, la présence des stéréotypes d'âge a été illustrée dans plusieurs domaines. Par exemple, dans leur investigation des stéréotypes relatifs à la décision d'embaucher des personnes âgées, Cleveland, Festa et Montgomery (1988) ont révélé la présence de tels stéréotypes dans le processus de candidature à des emplois. Ainsi, plus le groupe de candidats comprenait de personnes âgées, plus les stéréotypes de l'emploi liés à l'âge étaient importants. En d'autres termes, cette étude suggère que les stéréotypes emploi-âge peuvent dépendre de la composition démographique du groupe de candidats à un emploi. Concernant d'autres domaines tels que la formation, la recherche montre que des facteurs externes pourraient entraîner certaines différences dues à l'âge, par exemple lorsque la formation n'est pas toujours ajustée et taillée aux besoins spécifiques des salariés âgés, en termes d'intérêts d'apprentissage et de compétences en leur faveur. Cela est dû en partie aux politiques organisationnelles en matière d'apprentissage qui, pour la plupart, n'offrent guère d'opportunités aux salariés les plus âgés (Schooler, Caplan et Oates, 1998 ; Maurer et Rafuse, 2001).

D'autres études ont montré que par rapport aux salariés plus jeunes, les aînés ont démontré moins de capacités et de maîtrise face à certains outils de formation, ainsi qu'un rythme plus lent dans l'accomplissement des activités de formation elles-mêmes (Kubeck, Delp, Haslett et McDaniel, 1996). Ces faits pourraient expliquer en partie les raisons pour lesquelles les individus les plus âgés sont parfois hésitants à s'inscrire dans des programmes de formation (Sterns et Doverspike, 1989). Toutefois, d'autres travaux démontrent qu'en fait, les salariés âgés sont vraiment intéressés à participer à des programmes de formation (Hale, 1990). Des études plus récentes indiquent également que les salariés les plus âgés participent de plus en plus aux initiatives de formation, dues à la compétition avec les plus jeunes sur le marché du travail (Simpson, Greller et Stroh, 2002).

Toujours en relation avec les stéréotypes liés à l'âge, Cole et ses associés (2008) ont montré que les individus les plus âgés subissent – avec l'âge – certains changements au niveau cognitif et affectif, ce qui pourrait affecter la qualité de leur prise de décision, leur désir

d'interactions sociales ou leurs habitudes, éléments qui diffèrent essentiellement de ceux des adultes plus jeunes.

Force est de constater que non seulement les stéréotypes d'âge impactent les individus au travail, mais aussi qu'ils entraînent des conséquences sérieuses en termes de santé physique. Pour illustrer ces propos, Levy, Zonderman, Slade et Ferrucci (2009) ont révélé que les stéréotypes d'âge conservés par les individus depuis leur jeune âge, pourraient entraîner des conséquences sérieuses sur leur santé, telles que l'occurrence d'incidents cardio-vasculaires ultérieurs. Plus concrètement, leurs résultats montrent que les participants qui étaient âgés de 49 ans et moins dans leur étude expérimentale, et qui ont eu des stéréotypes négatifs liés à l'âge, ont été beaucoup plus susceptibles de subir des événements cardio-vasculaires au cours des 38 années suivantes de leur vie, par rapport aux participants ayant des stéréotypes d'âge moins négatifs. De plus, cette étude a investigué l'occurrence d'effets similaires chez les individus de moins de 40 ans qui, à partir de 60 ans, ont subi des incidents cardio-vasculaires eux aussi. Ainsi, ce travail a confirmé l'hypothèse d'autres recherches antérieures selon lesquelles les stéréotypes créés pendant leur jeunesse ont été internalisés par les individus pendant un long laps de temps avant leur vieillissement (Levy, 2003).

De nombreuses études ont identifié un nombre important de stéréotypes attribués aux salariés les plus âgés. Parmi les plus fréquents, citons : faible productivité (Avolio et Waldman, 1994 ; Greller et Simpson, 1999 ; Hassell et Perrewé, 1995) ; fragilité physique, résistance au changement, incompétence technologique, capacités de formation réduites (Paul et Townsend, 1993 ; Taylor et Walker, 1994 ; Isaksson et Johansson, 2000) ; morosité, rigidité, esprit fermé et inefficacité (Gerbner et al., 1980). En revanche, les salariés les plus jeunes se voient attribuer des stéréotypes, comme *irresponsables* et *naïfs* (Giles et al., 2003). Notre revue de littérature sur les stéréotypes associés aux salariés les plus âgés et jeunes est synthétisée au tableau 1.3.

Tableau 1.3. Stéréotypes existant à l'égard des travailleurs âgés et jeunes

Salariés âgés	
Stéréotype	Etude
<ul style="list-style-type: none"> • Maladifs • Séniles • Solitaires • Grincheux • Froids • Manquant de vitalité • Incapables d'apprendre/de changer • Improductifs 	Thornton, 2002
<ul style="list-style-type: none"> • Moins efficaces • Moins flexibles • Moins créatifs, • Plus difficiles à former 	Kulik, Perry et Bourhis, 2000 Ringenbach et Jacobs, 1994
<ul style="list-style-type: none"> • Plus rigides • Plus rétifs au changement • Moins à l'aise avec les NTIC 	Rosen et Jerdee, 1976 a, b ; 1977
<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité physique • Insécurité matérielle • Relations intergénérationnelles précaires 	Ikels et al., 1992
<ul style="list-style-type: none"> • Involontaires • Anachroniques 	Giles et al., 2003
<ul style="list-style-type: none"> • Gravement affaiblis • Découragés 	Hummert, 1990

<ul style="list-style-type: none"> • Légèrement/gravement affaiblis • Vulnérables • Solitaires • Voisins bruyants • Découragés • Sans domicile/errants 	Schmidt et Boland, 1986
<ul style="list-style-type: none"> • Séniles • Mémoire défaillante • Personnalité rigide • Déprimés • Solitaires • Isolés • Abandonnés dans des maisons de retraite par leurs enfants adultes 	Field et Gueldner, 2001
<ul style="list-style-type: none"> • Esprit fermé • Inefficaces • Moroses 	Gerbner et al., 1980
<ul style="list-style-type: none"> • Moins productifs 	<p>Avolio et Waldman, 1994</p> <p>Greller et Simpson, 1999</p> <p>Hassell et Perrewé, 1995</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Moins forts physiquement • Plus susceptibles à des problèmes relationnels avec les plus jeunes au travail • Investissant plus dans leur famille que dans leur emploi 	<p>Fung, Lai et Ng, 2001</p> <p>Paul et Townsend, 1993</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Moins doués technologiquement • Moins prêts à s'adapter aux environnements qui changent rapidement 	<p>Isaksson et Johansson, 2000</p> <p>Rioli-Saltzman et Luthans, 2001</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Résistants au changement • Moins compétents en technologie • Moins aptes à la formation 	<p>Paul et Townsend, 1993</p> <p>Taylor et Walker, 1994</p>
Salariés jeunes	
<ul style="list-style-type: none"> • Irresponsables • Naïfs 	<p>Giles et al., 2003</p>

Malgré les stéréotypes cités ci-dessus, des études plus récentes suggèrent que certains de ceux-ci ont tendance à être moins forts, ou à exercer une importance moindre (Weiss et Maurer, 2004). De plus, en dépit de ces images inquiétantes, retenons que l'âge avancé n'est pas une maladie (Whitbourne, 2003) et que les salariés âgés peuvent être, eux aussi, des ressources précieuses pour les entreprises, par le fait d'avoir acquis tout au long de leur carrière un bagage considérable de compétences et d'expériences professionnelles qui souvent dépassent celles des salariés plus jeunes (Simpson et al., 2002). Par conséquent, il est essentiel que les entreprises accordent aux personnels plus âgés une place-clé, et qu'elles repensent leurs pratiques afin de devenir plus accueillantes et inclusives envers les salariés seniors. Et ce faisant, elles (re)stimuleront chez les salariés aînés leur motivation, leur satisfaction et leur engagement, améliorant ainsi leur bien-être général (Hedge, 2008).

En effet, les stéréotypes d'âge ont d'importantes implications pour les salariés, pour les entreprises et pour le bien-être d'une société. Une considération objective de la part des acteurs organisationnels, conjuguée avec des mesures adéquates et efficaces, contribueront à une meilleure compréhension des mécanismes liés aux stéréotypes d'âge et de leurs enjeux pour les entreprises. Par exemple, les managers pourraient former des équipes de travail mixtes, qui favoriseraient ainsi la collaboration entre les salariés jeunes et leurs aînés. La recherche montre que cette méthode peut apporter des résultats positifs tant pour les jeunes que pour les plus âgés, car ainsi elle encouragera la communication, l'apprentissage réciproque, les interactions

positives de type mentor-protégé et, dans l'ensemble, une meilleure performance (Finkelstein, Allen et Rhoton, 2003 ; Walker, 2005). Une autre option consisterait à éviter les « strates » générationnelles au sein des équipes de travail. Cela serait la preuve d'un savoir managérial supérieur au sujet des différences générationnelles en termes de valeurs, croyances, attentes ; et en effet, les managers éviteraient les conflits et les tensions intergénérationnelles parmi les salariés.

1.3. Les dimensions variées de l'âge

Au premier abord, le terme d' « âge » semblerait assez simple. Très souvent, *l'âge* fait l'objet d'une certaine sensibilité dans les relations informelles entre les individus. Par conséquent, la majorité des personnes ont tendance à révéler leur âge uniquement dans des circonstances confortables et adéquates (Bytheway, 2005). On entend souvent la question « Quel âge avez-vous ? » Parfois, cette question soulève des réalités qui pour certains, pourraient être gênantes. La réponse attendue lorsqu'on pose la question « Quel est votre âge ? » indiquerait dans la plupart des situations, un nombre révélateur d'une dimension chronologique de l'âge. Mais est-ce la seule dimension à prendre en compte lorsqu'on parle d'âge ? Nous essayerons de trouver des éléments de réponse à cette question, dans les développements suivants.

De nombreuses disciplines s'intéressent aujourd'hui au concept de l'âge, car celui-ci joue un rôle essentiel dans les interactions sociales et en effet, dans la société. Que sait-on de l'âge ? Tout d'abord, l' « âge » représente un attribut démographique individuel qui sert à placer les individus en divers groupes (d'âge), pour mieux les distinguer. De telles catégories d'âge sont le résultat de certaines interactions entre de multiples facteurs dont les origines sont d'ordre biologique, psychologique et social. Dans une perspective sociologique, Eisenstadt (1956) affirmait que nulle société n'évite la différenciation de ses individus par leur âge. De telles différenciations sont réalisées grâce aux systèmes de valeurs, de normes et de croyances caractérisant chaque entité sociale. De plus, Lazarus et DeLongis (1983) soutiennent que le « vieillissement est un processus hautement individualisé. » (p. 243) Pour illustrer davantage ce propos, Lazarus écrivait :

« Personnellement, je trouve étonnant et troublant qu'à l'âge de 76 ans et sous une perspective gérontologique, non seulement je vieillis, mais en même temps je suis vieux. Moi, ainsi que la majorité de mes voisins âgés, nous ressentons nos âges de façons *similaires* mais aussi de façons *différentes*. On ferait une erreur grave en parlant de façon superficielle de qui ou quoi est vieux, ou bien de la manière générale dont les gens vieillissent. Ainsi faisant, cela impliquerait l'existence d'une *norme* applicable à toute personne ou du moins à la majorité des individus, en décrivant comment on devrait être à un âge donné, comme si l'on pouvait prédire avec précision à partir de l'âge chronologique ce qu'il arrivera lorsqu'on aura atteint l'âge de 60 ans, 70 ans et 80 ans. » (traduit de Lazarus, 1998, p. 112, italiques ajoutés)

Ce discours suggère clairement que l'âge d'un individu n'est pas ancré uniquement dans la dimension chronologique, mais il y a des implications sous-jacentes qui rendent l'âge et le processus de vieillissement plus complexes qu'il n'y paraît. Lazarus évoque des normes qui imposent la manière d'agir, de penser ou de se comporter, lorsque les individus franchissent certaines « bornes » ou étapes d'âge importantes au cours de la vie.

De plus, longtemps avant que ce discours de Lazarus ne soit publié, Neugarten, Moore et Lowe (1956) soulignaient déjà que la société façonnait les comportements des adultes par des mécanismes comme les normes d'âge, les rôles et les statuts que les individus pouvaient adopter aux différentes étapes de leur vie. Ainsi, Neugarten et ses collègues parlaient de « ce que l'on pourrait appeler un calendrier (horaire) prescriptif pour le classement des événements majeurs de la vie : un temps au cours de la vie quand les hommes et les femmes sont *attendus* de se marier, un temps [*quand ils sont attendus*] d'élever des enfants, un temps [*quand ils sont attendus*] de partir à la retraite. Ce modèle normatif est adopté, de manière plus ou moins constante, par la plupart des personnes dans la société. » (p. 711, italiques ajoutés) Selon Neugarten *et alii*, les normes d'âge et les attentes de l'âge guident et canalisent le comportement humain, de façon à accélérer certains événements et à en retarder d'autres, tout au long de la vie.

1.3.1. Définitions du concept de l' « âge »

Les disciplines pionnières qui se sont intéressées au concept de l'âge et qui l'ont défini en tant que construit de première importance, sont la psychologie et la médecine. Ultérieurement, des chercheurs des champs de l'anthropologie, de la sociologie et de la gérontologie ont rejoint la voie d'exploration de ce concept.

En psychologie (c'est-à-dire la psychologie développementale), il est largement admis parmi les chercheurs que chaque individu traverse plusieurs « âges », depuis sa naissance jusqu'à la fin de sa vie. Par exemple, dans son ouvrage *Brightness and dullness in children* (1919) (*Intelligence et crétinisme chez les enfants*), le psychologue Herbert Woodrow a identifié au nombre de quatre, les âges caractéristiques du développement d'un enfant : *âge chronologique*, *mental*, *pédagogique*, et *physiologique ou anatomique*. Pour Woodrow, chacun de ces âges est tout aussi important et comporte des implications importantes, tout en étant indépendant des trois autres. Néanmoins, les quatre dimensions de l'âge font sens uniquement en étant associées les unes aux autres.

L'âge *chronologique* renseigne sur la durée de vie d'un enfant ; l'âge *mental* reflète le degré de son intelligence ; l'âge *pédagogique* indique les notes qu'un enfant a obtenues à l'école ; enfin, l'âge *physiologique* d'un enfant reflète le niveau de développement de ses fonctions physiologiques. Woodrow opère une distinction entre les quatre âges puisque par exemple, l'âge mental d'un enfant peut être inférieur ou supérieur à son âge chronologique. De même, l'âge anatomique et l'âge pédagogique peuvent être très différents de l'âge chronologique. Bien qu'il soit souhaitable que l'âge pédagogique des enfants soit le plus proche possible de leur âge mental, selon les psychologues cela n'est pas toujours le cas.

Nous avons exposé plusieurs dimensions de l'âge, conceptualisé dans le cas du développement d'un enfant. Concernant les individus adultes, la recherche montre qu'il y a de nettes différences entre les processus de développement des adultes et ceux du développement des enfants. Par exemple, le développement de ces derniers se caractérise par des modèles séquentiels d'événements (ramper, se dandiner, faire ses premiers pas, puis marcher et enfin, acquérir l'équilibre et la stabilité complets). En revanche, dans le cas de l'âge adulte, les événements n'évoluent pas dans un tel schéma de succession (voir Neugarten, 1979, pour une revue approfondie). Par conséquent, il est nécessaire de définir et d'explorer l'âge au niveau de

la personne adulte, car c'est bien *l'individu adulte au sein des organisations qui est l'objet d'étude de la présente thèse*.

Selon le médecin et psychologue Fred Moss (1929), l'âge d'un individu représente un facteur régulateur dans sa durée de vie. Moss quant à lui, a identifié cinq âges dans le cycle vital d'un individu : l'âge *chronologique*, l'âge *physique*, l'âge *mental*, l'âge *éducationnel* et l'âge *émotionnel*. Comme Woodrow, Moss a souligné la différenciation entre les cinq dimensions de l'âge. Il a affirmé : « l'âge chronologique est loin d'être identique à la maturité physiologique ou à la maturité mentale. Les individus ne naissent pas égaux, et ils ne progressent pas non plus au même rythme dans la vie. Par conséquent, l'âge chronologique – ou le nombre d'années vécues – ne peut pas donner d'indication fiable sur la condition physique [d'un individu] » (p. 158).

Nous présenterons ci-après chaque dimension de l'âge.

L'âge chronologique indique le nombre d'unités chronologiques (c'est-à-dire ans, mois, semaines, jours) écoulés depuis la naissance d'un individu. Même au début des investigations de cette dimension de l'âge, les chercheurs ont identifié des liens entre l'âge chronologique et certaines conséquences organisationnelles négatives telles que le *turnover* chez les salariés plus jeunes (Kitson, 1922), ou bien des troubles mentaux chez les individus âgés de 65 ans et plus.

D'un point de vue gérontologique, l'âge chronologique représente le nombre total d'années vécues par une personne (Hendricks et Hendricks, 1976) ; ou tout simplement, la distance temporelle depuis la naissance d'un individu jusqu'au moment spécifique où son âge est évalué (Jarvik, 1975).

Pendant les années 80 et 90, des études plus nombreuses ont contribué à l'avancement de la recherche sur le thème de l'âge dans divers champs d'investigation, et cette fois-ci sous l'angle organisationnel. Par exemple, Lawrence (1988) suggère que lorsque l'âge chronologique fait partie de l'expérience collective humaine, alors il joue le rôle d'un pont reliant les individus aux différents systèmes sociaux.

L'âge physique d'un individu adulte mesure le rythme de son développement physique. La relation entre l'âge physique et l'âge chronologique d'un individu dépend de la vitesse de sa maturation physique. Par conséquent, il se peut que l'âge physique ne soit pas toujours prédit par l'âge chronologique. Bien évidemment, tous les gens ne grandissent pas au même rythme, tout

comme ils ne vieillissent pas à la même vitesse. Par exemple, certaines personnes peuvent à 60 ans en paraître 40, et vice-versa.

L'âge mental indique le niveau d'intelligence d'un individu. Sa capacité intellectuelle est évaluée à l'aide de certains tests d'intelligence standardisés. Souvent, on peut trouver des individus âgés chronologiquement de 30 ans, par exemple, mais qui ont un âge mental de 10 ans, et vice-versa. La simple connaissance de l'âge mental d'un individu ne renseigne pas suffisamment sur cette personne, sauf si l'on connaît son âge chronologique. Par exemple, un enfant chronologiquement âgé de 5 ans mais qui a un âge mental de 9 ans pourrait passer pour un génie, alors qu'un enfant chronologiquement âgé de 9 ans mais avec un âge mental de 7 ans est perçu comme étant intellectuellement attardé (Moss, 1929).

C'est pourquoi, afin de connaître un individu de manière plus complète, on a besoin des renseignements relatifs à son âge chronologique, mental et physique (éléments corroborés par les autres dimensions).

Selon Moss, l'évolution de l'âge mental connaît les phases suivantes : une croissance rapide dans les premières phases du cycle de vie ; une tendance à ralentir vers la fin de l'adolescence ; il cesse de croître pendant la vingtaine ; ensuite, il reste constant pendant la quarantaine jusqu'à l'apparition des premiers signes préséniles ; finalement, il baisse constamment jusqu'à la fin du cycle de vie. Cependant, il existe une grande variabilité du déclin effectif de l'âge mental parmi les individus. Une représentation possible de l'évolution de l'âge mental est illustrée en figure 1.1. ci-après.

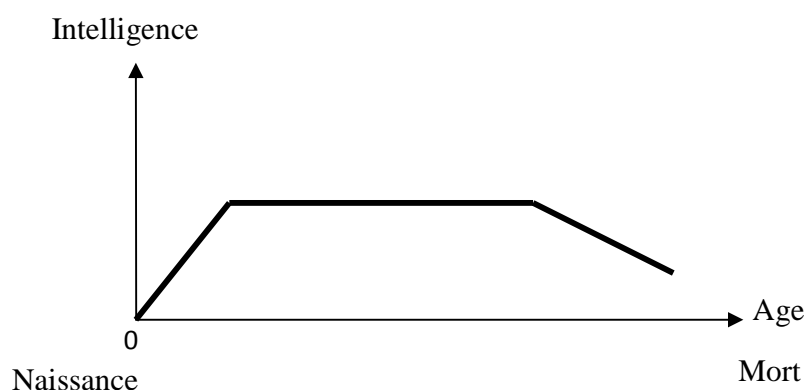


Figure 1.1. L'évolution de l'âge mental

La quatrième dimension de l'âge d'un individu, identifiée par Moss, est son *âge éducationnel*. Celui-ci indique la « quantité » ou la « totalité » d'éducation qu'une personne acquiert au sein des institutions d'enseignement fréquentées. Ainsi, l'éducation vise les connaissances, compétences, talents et diplômes qu'un individu obtient pendant les cycles de ses études. L'âge éducationnel peut être mesuré par certains tests de réussite scolaire standardisés et adaptés à une large gamme de disciplines. Il est souhaitable que l'âge éducationnel d'un individu soit du même niveau que son âge mental. Toutefois, cette congruence peut être absente chez les individus qui n'ont pas eu la chance d'avoir accès aux privilèges scolaires, pour des raisons variées telles que des difficultés financières, des conditions familiales précaires, ou autres. De plus, les individus analphabètes peuvent avoir un bas niveau en termes d'âge éducationnel mais en revanche, avoir un niveau élevé en termes d'âge mental. Par exemple, il peut y avoir une différence significative d'âge éducationnel entre un chercheur et un analphabète, mais cela n'implique pas forcément une aussi grande différence entre les deux individus en termes d'âge mental.

Finalement, *l'âge émotionnel* reflète le niveau de maturité émotionnelle d'une personne. Les individus sont très différents les uns des autres, et ils ne naissent pas égaux. Ils grandissent dans des milieux différents et à des rythmes différents au cours de leur vie. Il n'est pas rare de remarquer un adolescent émotionnellement âgé de 30 ans, tout comme un senior peut ressembler émotionnellement à un adolescent.

Les relations entre ces cinq dimensions de l'âge d'un individu adulte sont complexes. Par exemple, bien que l'âge mental d'une personne puisse atteindre un niveau élevé, il ne va pas de soi que son âge émotionnel soit lui aussi à la même hauteur. De plus, la psychologie moderne a fait des progrès importants pour définir ce que l'on appelle aujourd'hui *intelligence émotionnelle* (IE). Son standard de mesure est le quotient émotionnel (QE), tout comme pour l'âge mental on utilise le quotient intellectuel (QI). Une étude récente menée par Mayer, Salovey et Caruso (2008) a révisé la définition de l'intelligence émotionnelle (IE). Selon ces chercheurs, l'IE représente la capacité d'un individu de : « a) percevoir des émotions en soi et chez d'autres, de façon précise ; b) utiliser des émotions pour faciliter la réflexion ; c) comprendre les émotions, le langage émotionnel et les signaux transmis par le biais des émotions ; et d) gérer des émotions pour aboutir à des objectifs spécifiques » (p. 506).

Selon la psychologie, le développement émotionnel est fortement corrélé au développement de certaines fonctions physiologiques d'un individu (par exemple : début de la puberté, ménopause, début de la sénescence). Ceci explique pourquoi certaines personnes qui ont franchi la puberté à un âge relativement précoce, sont plus mûres émotionnellement, par rapport à d'autres qui n'ont pas encore franchi l'étape de la puberté mais qui ont le même âge chronologique. Une autre raison expliquant le développement émotionnel provient d'une perspective médicale où le développement émotionnel d'un individu dépend du développement et du fonctionnement adéquats des glandes endocrines, telles que la thyroïde et les glandes surrénales. Le dysfonctionnement de ces glandes peut déclencher d'importants troubles émotionnels.

Quelques décennies plus tard, des chercheurs tels que Sterns et Doverspike (1989) ont apporté de nouvelles contributions aux recherches sur l'âge, en rajoutant une nouvelle dimension : *l'âge fonctionnel* ou *l'âge basé sur la performance*. Par conséquent, au fur à mesure que l'âge d'un individu croît, il subit de multiples changements de nature biopsychologique. De telles transformations peuvent s'associer aux divers déclin, par exemple en termes de capacités physiques, productivité et performance. En effet, *l'âge fonctionnel* d'un individu est indiqué par divers critères de performance associés à ses capacités physiques.

1.3.2. Limites de l'âge chronologique

Bien que de multiples dimensions de l'âge aient été identifiées, les gérontologues Barak et Schiffman (1981) ont décelé un certain nombre de limites de l'âge chronologique. Ils ont avancé l'argument selon lequel « malgré sa grande popularité, l'usage de l'âge chronologique est problématique pour les chercheurs intéressés à l'âge, notamment à l'étude des modèles impliquant des attitudes et comportements des personnes âgées. » (p. 602)

Par conséquent, Barak et Schiffman ont identifié une série de mesures alternatives de l'âge, d'origine non chronologique, classées en trois groupes : l'âge biologique, l'âge social et l'âge socio-psychologique.

L'âge biologique est une estimation du lien entre le statut actuel d'une personne et la durée possible de sa vie (Birren et Renner, 1977 ; Jarvik, 1975).

L'âge social d'un individu est son âge reflété dans ses différents rôles et habitudes (Birren et Renner, 1977), et indique la place de cet individu dans un système social.

L'âge social est indiqué par plusieurs variables : le statut socio-économique, l'occupation, le niveau d'éducation, l'ethnicité et le genre (Bengston, Kasschau et Ragan, 1977). De plus, Lawrence (1996) souligne que l'âge en tant que phénomène social est défini selon les perceptions et les croyances personnelles des individus, selon les informations et les significations sociales qu'ils attribuent à ce concept.

L'âge socio-psychologique a trois dimensions principales : l'âge subjectif d'un individu, son âge personnel et son âge tel qu'il est perçu par les autres (ou l'âge relatif ; cf. Lawrence, 1974 ; Cleveland et Shore, 1992 ; Shore et al., 2003).

Ainsi, *l'âge subjectif* ou *l'âge identitaire*, ou *l'âge cognitif* (Barak et Schiffman, 1981 ; Sherman et Schiffman, 1991) d'un individu, reflète l'auto-perception de l'individu concernant son âge et la manière dont il se rapporte à d'autres groupes d'âge de référence tels que « jeunes », « d'âge mûr », « plus âgés », ou « vieux » (Blau, 1956, 1973 ; Peters, 1971 ; Rosow, 1967, 1974 ; Ward, 1977).

L'âge personnel d'un individu a été opérationnalisé pour la première fois par Kastenbaum, Derbin, Sabatini et Artt (1972). Cette dimension fut ensuite plus amplement étudiée par Barak et Schiffman (1981). A son tour, l'âge personnel comporte quatre

dimensions de nature psychologique, biologique, sociale et cognitive, qui ont été opérationnalisées en tant qu'« âge ressenti ou perçu » (« feel age »), « âge affiché » (« look age »), « âge d'action » (« do age ») et « âge d'intérêt » (« interest age »). Cette échelle demande aux répondants d'ordonner le statut de leurs âges tels qu'ils les auto-perçoivent, en précisant leur âge chronologique absolu et la manière dont ils se rapportent à certains groupes d'âge de référence, ci-dessus mentionnés. En d'autres termes, l'âge personnel est évalué dans le cadre d'une procédure complexe, conçue dans le but d'explorer les perceptions des individus vis-à-vis de l'âge (Barak et Schiffman, 1981).

L'âge perçu par les autres – ou *l'âge relatif* – indique l'estimation subjective de l'âge d'un individu tel qu'il est perçu par d'autres individus. Cette mesure est recommandée pour explorer les stéréotypes des différents groupes d'âge. En outre, l'âge relatif est lié à l'aspect physique perçu et aux rôles sociaux perçus des individus observés (Lawrence, 1974 ; Cleveland et Shore, 1992 ; Shore et al., 2003).

1.3.3. Opérationnalisation de l'âge dans la recherche en management

De manière similaire aux développements des autres sciences sociales présentés auparavant, la recherche en management a examiné l'âge dans un contexte organisationnel et de travail (Lawrence, 1996). Par conséquent, nous présentons ci-dessous plusieurs études de référence ayant distingué plusieurs dimensions de l'âge dans le contexte managérial.

Sterns et Doverspike (1989) ont distingué cinq dimensions de l'âge :

- 1) *L'âge chronologique*, qui désigne la période depuis la naissance d'un individu jusqu'au moment où son âge est évalué (autrement dit, il s'agit ici de l'âge calculé sur la base du calendrier) ;
- 2) *L'âge fonctionnel* ou *l'âge basé sur la performance* d'un individu (présenté *supra*) est lié à la performance d'un salarié, et connaît une grande variation des capacités individuelles et fonctionnelles d'un individu aux différents âges de son cycle de vie ; cet âge est indiqué par divers critères de performance associés aux capacités physiques de l'individu ;

- 3) *L'âge subjectif* ou *l'âge psycho-social*, fondé sur l'auto-perception de l'âge et sur la perception de l'âge d'un point de vue social ;
- 4) *L'âge organisationnel* indique l'âge d'un individu en termes d'ancienneté dans une organisation ou dans un poste de travail donnés ;
- 5) *La durée de vie effective* (« lifespan age »), similaire à l'âge chronologique et à d'autres dimensions, permet un changement du comportement à tout moment de la vie ; celle-ci pourrait découler d'une carrière unique et/ou des changements spécifiques intervenant dans la vie de l'individu (De Lange et al., 2006 ; Sterns et Miklos, 1995).

Cleveland et Shore (1992) ont utilisé les perceptions de l'âge pour démontrer que les attitudes et les comportements des individus au travail dépendent du sens que ceux-ci attribuent à leur âge. Ces auteurs n'ont pas mesuré le sens de l'âge de manière directe, mais à travers des dimensions perceptuelles de l'âge.

Par conséquent, ils ont employé les dimensions de l'âge suivantes :

- 1) *L'âge chronologique*, qui est l'âge actuel, ou l'âge-calendrier d'un individu ;
- 2) *L'âge subjectif*, qui indique l'âge ressenti ou perçu par l'individu lui-même ;
- 3) *L'âge relatif perçu*, qui dénote l'âge d'un individu tel qu'il le perçoit par rapport à l'âge des autres collègues au travail ;
- 4) *L'âge social*, qui indique la perception générale du manager vis-à-vis de l'âge d'un salarié ;
- 5) *La perception par le manager de l'âge relatif du salarié*, qui est une combinaison entre 3) et 4), c'est-à-dire la perception du manager vis-à-vis de l'âge du salarié en rapport avec les âges des autres salariés.

Ces multiples dimensions de l'âge ont contribué à une meilleure compréhension des attitudes et comportements des individus au travail, au-delà d'une contribution isolée de l'âge chronologique, en termes de variance expliquée. Par exemple, l'âge chronologique à lui seul n'a pu expliquer que 1 % de la variance dans l'évaluation des performances ; 5 % de la variance dans la possibilité de promotion ; et 0 % de la variance dans l'engagement organisationnel. En revanche, l'interaction entre l'âge chronologique et l'âge relatif perçu a pu expliquer 48 % de la variance dans l'évaluation des performances, 58 % de la variance dans la possibilité de

promotion, et respectivement 68 % de la variance dans l'engagement organisationnel. Bien que le schéma des effets d'interaction dans cette étude ne soit pas constant, ces résultats renforcent la notion que les expériences des individus en matière d'âge, associées avec le sens qu'ils donnent à cet attribut démographique, influent sur leurs attitudes et comportements au sein des organisations.

Lawrence (1987, 1988, 1996) a étudié l'âge sous ses dimensions *chronologique* et *sociale*, et ses travaux démontrent le rôle crucial de l'âge dans la recherche en management. Selon Lawrence, l'âge influe sur le comportement non pas parce que l'âge chronologique est lié de façon inhérente au comportement, mais parce que ce sont les perceptions, les croyances et les conceptions socialement construites que les individus attribuent à l'âge, qui déterminent leurs comportements. Ainsi, l'expression « le comportement est une fonction de l'âge [Comportement = $f(\text{Age})$] » constitue la base d'une théorie solide, testée dans de nombreuses études examinant les diverses conséquences de l'âge au sein des entreprises.

Vu que les attitudes et comportements au travail tels que la satisfaction, l'engagement, la performance, les processus d'évaluation (par exemple, l'évaluation des performances), ou encore les décisions d'embauche, ont des liens plus ou moins forts avec l'âge, Lawrence (1996) a souligné à juste titre que « l'âge joue un rôle important dans le comportement au sein des organisations. » (p. 35)

Dans une étude plus récente, Shore, Cleveland et Goldberg (2003) ont utilisé les dimensions chronologique et subjective des âges des 290 salariés et des 185 managers d'une entreprise considérée, pour déterminer si l'âge des salariés en rapport avec l'âge des managers influait de la même manière sur les attitudes au travail, la performance, la possibilité de promotion et la formation des salariés. Les dimensions chronologique et subjective de l'âge employées dans cette étude ont été définies comme suit :

- 1) *L'âge chronologique*, qui indique l'âge d'un individu depuis sa naissance jusqu'au moment où son âge est observé ;
- 2) *L'âge subjectif*, qui représente l'auto-perception d'un individu comme « jeune » ou « âgé », et qui quantifie cette perception ; en outre, il reflète le groupe d'âge près duquel l'individu s'identifie le plus, soit de façon directe (par rapprochement de l'âge

chronologique), soit de façon indirecte (par les intérêts ou caractéristiques communes avec d'autres individus) ;

- a) *L'âge subjectif du salarié ;*
- b) *L'âge subjectif du manager.*

Dans cette étude, les effets d'âge les plus marquants et les plus cohérents ont été observés pour les interactions entre les âges chronologiques des salariés et des managers.

Les dimensions de l'âge développées précédemment sont distinctes, chacune enrichissant notre compréhension à sa façon. Néanmoins, elles sont complémentaires les unes des autres et ouvrent des voies intéressantes pour la recherche dans ce domaine.

Pour conclure cette section, nous illustrons au tableau 1.4. ci-après les approches majeures en matière d'âge et les dimensions correspondantes.

Tableau 1.4. Synopsis des approches de l'âge

Perspective de recherche	Dimension de l'âge	Auteur
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge mental - âge pédagogique - âge physiologique / anatomique 	Woodrow (1919)
Psychologie Médecine	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge physique - âge mental - âge éducationnel - âge émotionnel 	Moss (1929)
Gérontologie	<ul style="list-style-type: none"> - âge biologique - âge social - âge socio-psychologique <ul style="list-style-type: none"> o âge subjectif o âge personnel o âge perçu par les autres 	Kastenbaum, Derbin, Sabatini, et Artt (1972) ; Lawrence (1974) ; Barak et Schiffman (1981) ; Birren et Renner (1977) ; Jarvik (1975) ; Sherman et

		Schiffman (1991) ; Blau (1956, 1973) ; Peters (1971) ; Rosow (1967, 1974) ; Ward (1977)
Psychologie Gérontologie Sociologie	<ul style="list-style-type: none"> - âge fonctionnel - âge psycho-social 	Sterns et Doverspike (1989) ; Rhodes (1983)
Management et Organisations	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge social 	Lawrence (1987, 1988, 1996)
	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge fonctionnel - âge subjectif ou psycho-social - âge organisationnel - “lifespan age” 	Sterns et Doverspike (1989)
	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge subjectif - âge relatif perçu - âge social 	Cleveland et Shore (1992)
	<ul style="list-style-type: none"> - âge chronologique - âge subjectif 	Shore, Cleveland et Goldberg (2003)

1.4. Antécédents et conséquences de la diversité des âges

Afin de mieux comprendre les rôles et les enjeux des différences d'âge autant pour les entreprises que pour les salariés, il est nécessaire de savoir quels sont les précurseurs de la diversité des âges, et dans quelle mesure ceux-ci peuvent nous informer sur les conséquences possibles de la diversité, associées aux situations de travail.

Les antécédents des différences d'âge sur le lieu de travail représentent un sujet très peu exploré dans la littérature managériale (Shore et al., 2009), et cette réalité peut s'expliquer par plusieurs raisons.

Premièrement, il semble que les entreprises n'encouragent que rarement les initiatives pour accroître la diversité des âges de leurs salariés, contrairement à d'autres dimensions démographiques de la diversité telles que le genre, l'ethnicité, la nationalité, ou le niveau de formation et d'expérience. Les pyramides classiques des âges affichant les jeunes salariés situés vers la base de la pyramide et les seniors vers le milieu et le sommet, témoignent d'une logique traditionnelle : celle d'embaucher les individus dès leur jeune âge et de les maintenir en activité pendant toute la durée de leur vie professionnelle. De telles pratiques s'accordaient avec les attentes et les normes sociétales dominées par des règles spécifiques d'organisation sociale du travail, et par une hiérarchie fondée sur l'ancienneté (Flamant, 2005). Par conséquent, les individus avançaient de façon régulière dans leur carrière au sein des entreprises, où les groupes de travail étaient plus ou moins homogènes. Cette logique ne posait pas de problème aux relations managers-salariés, puisque les différences d'âge entre eux étaient conformes aux normes sociales dominantes. Néanmoins, les vingt dernières années ont été marquées par une érosion systématique de telles coutumes. Divers facteurs environnementaux ont contribué à la décentralisation et à *l'aplatissement* de l'échelle professionnelle dans les entreprises, les rendant plus mobiles et plus flexibles, grâce à une réduction significative du nombre d'échelons hiérarchiques ; parmi ces facteurs environnementaux, citons la tendance des entreprises à développer leur potentiel face aux concurrents, ou le phénomène de globalisation qui a entraîné une accélération des collaborations internationales entre les organisations. Dans cette nouvelle logique, les managers et leurs collaborateurs assistent à une véritable révolution des pratiques de gestion des ressources humaines, où la forme ancienne d'organisation est remplacée par des réseaux d'experts, de compétences et de relations (Chaffraix et Mongin, 2010). Par conséquent,

ces mutations au niveau des normes sociales relatives à l'âge, et au niveau des modèles traditionnels d'évolution de carrière au sein des entreprises, ont occasionné l'émergence des effets de la diversité des âges (Shore et al., 2009). Dans cette nouvelle configuration, les règles concernant l'âge « approprié » pour un certain emploi deviennent obsolètes, car ce sont les compétences et les connaissances qui priment ; cela favorise ainsi le mixage et la cohabitation des générations de salariés au travail. En figure 1.2., nous avons illustré cette transition de la logique traditionnelle vers les nouvelles tendances de répartition des âges des individus, au sein des entreprises.

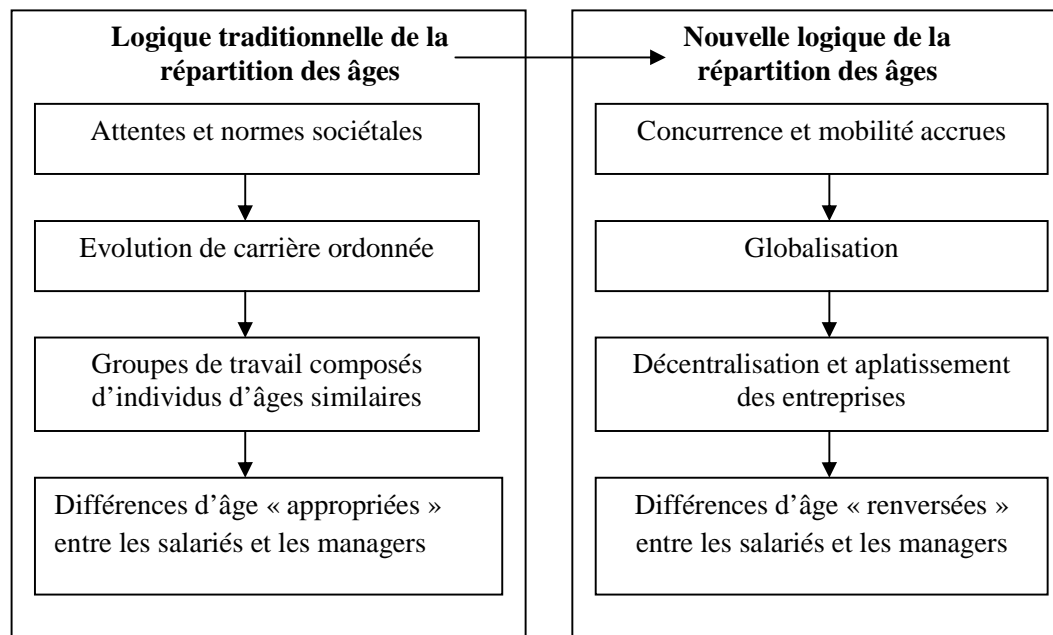


Figure 1.2. Vers une nouvelle logique de répartition des âges

Un deuxième facteur majeur anticipant la diversité des âges est représenté par les départs à la retraite des salariés de la génération des *baby-boomers*. En effet, ces départs massifs entraîneront une pénurie de main-d'œuvre importante. C'est pourquoi de nombreuses entreprises commencent à mettre en place des dispositifs variés, pour retenir les travailleurs les plus âgés parmi leurs effectifs. Toutefois, étant donné le contexte de crise économique globale, les *baby-boomers* partis à la retraite ont tendance à revenir sur le marché du travail, ce qui complexifie la compréhension de la diversité des âges dans les organisations.

Pour ce qui concerne ses conséquences, la diversité des âges comporte des implications importantes pour de nombreux domaines de la gestion des ressources humaines, tels que la sélection du personnel, l'évaluation des performances, la formation des salariés, et les opportunités de carrière. Les études examinant ces variables d'intérêt montrent que les salariés les plus âgés seraient moins favorisés lorsqu'ils sont comparés aux jeunes salariés, ou lorsqu'ils représentent une minorité dans la main-d'œuvre. Par exemple, concernant la sélection du personnel, Finkelstein et ses associés (1995) ont révélé que lorsque dans un groupe de candidats à un emploi, les recruteurs ont le choix entre des individus plus âgés et des individus plus jeunes, ces derniers seront préférés au détriment des candidats seniors. De même, en termes d'évaluation des performances, d'autres études ont montré que dans le cas où les salariés évalués sont plus âgés que les normes d'âge spécifiques au stade de développement de leur carrière, ils obtiendront des scores inférieurs (Lawrence, 1988). La même constatation a été faite pour les individus plus âgés que leurs collègues et occupant les mêmes postes (Cleveland et Shore, 1992). Les salariés les plus âgés seront davantage pénalisés pour leurs faibles performances, contrairement aux salariés plus jeunes (Rupp, Vodanovich et Credé, 2006).

Quant aux opportunités de formation, la recherche montre que les salariés les plus âgés reçoivent moins d'opportunités de formation que leurs collègues plus jeunes (Maurer et Rafuse, 2001), notamment lorsqu'ils sont plus âgés que les autres membres de leur groupe de travail (Cleveland et Shore, 1992), ou plus âgés que leur manager (Shore et al., 2003).

La recherche ciblant l'âge et ses liens avec les différents processus de travail reste en quelque sorte ambiguë. A titre d'exemple, des travaux menés au sujet du mentorat suggèrent que les apprentis jeunes tout comme les apprentis seniors considèrent le mentorat comme utile et bénéfique ; toutefois, les jeunes apprentis apprécient davantage le mentorat concernant la carrière, alors que les plus âgés estiment comme prioritaires la qualité de leur relation avec le mentor, et l'apprentissage réciproque (Finkelstein, Allen et Rhoton, 2003).

Certes, les études citées *supra* et bien d'autres encore, montrent que la diversité des âges a une place bien établie dans la littérature concernant la diversité démographique. Pourtant, contrairement à d'autres attributs démographiques tels que le genre ou l'ethnicité, la diversité des âges est largement moins développée dans la littérature managériale. Par conséquent, nous nous

alignons sur les propos de Shore et de ses collègues (2009), pour souligner le besoin de nouveaux paradigmes et de nouvelles études focalisées sur l'âge en milieu de travail.

1.5. Âge et génération : concepts similaires, des effets distincts ?

Dans la section précédente, nous avons défini le terme « âge » et ses dimensions variées. Avant de passer en revue les effets liés à l'âge et ceux attribuables à la génération, il convient de définir le terme « génération ».

Par conséquent, nous allons conceptualiser la « génération » telle qu'elle apparaît dans la littérature (1), et nous présenterons : la typologie générale des *générations* des personnes retrouvées aujourd'hui dans la composition de la main-d'œuvre (2) ; puis des correspondances de la typologie des générations pour la société française (3) ; enfin, nous analyserons les effets liés à l'âge versus la génération (4).

1.5.1. Une définition du terme « génération »

La question des générations est universelle dans les sociétés historiques et renvoie directement à l'idée d'une progression temporelle à long terme, d'une succession d'époques, parfois d'un cycle périodique, qui forment autant d'aspects communs à de nombreuses mythologies.

Le mot *génération* est un terme polysémique provenant du grec « *genos* » qui signifie à la fois « race » au sens classique du terme, à savoir le même groupe global de filiation ; et « génération » dans le sens de communauté de temporalité historique des individus. Le mot peut encore signifier : naissance, origine, descendance, famille, parenté, fratrie, groupe de citoyens sous toutes ses formes, notamment de même profession (Attias-Donfut, 1988).

Dans la théorie sociologique, le terme « génération » a été défini par Karl Mannheim (1928/1952). Cet auteur représente la génération suivant un axe tridimensionnel : biologique, historique et social. D'après Mannheim, pour bien comprendre sociologiquement la notion de génération, il semble utile sinon nécessaire de faire la distinction entre les trois axes, à savoir la situation de génération (classe d'âge – dimension biologique), l'ensemble des générations

(participation à un destin commun – dimension historique) et l'unité d'une génération (manifestation d'une cohésion sociale et d'une conscience de génération pour soi). Pour Mannheim, la génération n'a de sens que lorsqu'elle se trouve confrontée aux pairs, générations antérieures, institutions et évolutions historiques. Ces relations peuvent aussi bien être directes et concrètes que globales, en transitant par une idée ancrée dans « l'esprit du temps » : *Zeitgeist*.

Olivier Galland (1997, pp. 107-117) propose lui aussi une triple dimension de la génération, dans la même optique que Mannheim. Il distingue la « génération généalogique » – qui a trait aux rapports au sein de la parenté – de la « génération historique » animée par une « conscience de génération », et de la « génération sociologique ». Louis Chauvel (1998) décide de considérer la génération dans son acception sociologique, définie comme « l'ensemble des cohortes connaissant la même situation de génération, partageant des caractéristiques communes et distinctes des autres. » (p. 20)

Bernard Prétel (2000) quant à lui, estime que « les générations sont plus faites par l'Histoire qu'elles ne la font » (p. 22), puisque « chaque classe d'âge, chaque sexe, chaque groupe social réagira à sa façon aux événements de l'Histoire. » (p. 27)

D'autres sociologues ont défini la génération ainsi : « [...] le passage dans le temps de gens qui partagent des habitudes, des problèmes et une culture communes, une fonction leur offrant une mémoire collective qui sert à intégrer la génération sur une période circonscrite dans le temps. » (Eyermann et Turner, 1998, p. 93) Cette définition attire l'attention particulièrement sur les domaines partagés ou collectifs d'émotions, d'attitudes, de préférences et de dispositions, et sur un ensemble de pratiques sous-jacentes – telles que des activités de loisir – qui font que chaque génération crée ses propres traditions et sa propre culture (Schewe et Evans, 2000).

Aux États-Unis, de nombreuses études sur le thème des générations ont également été menées (Howe et Strauss, 2000 ; Zemke, Raines et Filipczak, 2000). Les générations « sont définies par des goûts communs, attitudes et expériences [...], indiquant notamment les moments décisifs [d'une génération]... » (Zemke et al., 2000, p.16).

Bien que ces définitions puissent apparaître comme des vues stéréotypées, les démographes ont recensé les traits de nombreux individus dans chaque catégorie d'âge, afin de déceler des descripteurs généraux pour chaque génération (Zemke et al., 2000).

Il y a plusieurs facteurs déterminants qui façonnent une génération. Wyatt (1993) a identifié six :

- 1) un événement traumatique ou formateur (par exemple, l'assassinat d'un leader politique, la guerre) ;
- 2) un changement dramatique dans le cours de la démographie, qui influe sur la répartition des ressources dans une société donnée (par exemple, l'ampleur de la génération des *baby-boomers*) ;
- 3) un « intervalle privilégié » qui rassemble et entraîne une génération dans un cycle de succès et/ou d'échec (par exemple, la Grande Dépression des années 30) ;
- 4) la création d'un espace sacré dans lequel des lieux sacrés maintiennent une mémoire collective ;
- 5) des mentors qui transmettent leur voix et leur enthousiasme par leur œuvre (par exemple, Martin Luther King) ;
- 6) la formation par la collaboration de gens qui se connaissent personnellement et s'entraident (par exemple, Bill Gates et Steve Jobs).

Les éléments évoqués *supra* montrent comment une génération façonne l'individu à partir des facteurs impliquant des attitudes, des valeurs et des croyances sur la vie familiale, la religion, le rôle des genres, les styles de vie et bien d'autres choses qui ne seront pas modifiées par l'âge (Strauss et Howe, 1997).

En ce qui concerne cette recherche, notre définition converge avec celle de Kupperschmidt (2000, p. 6), pour qui **une « génération » représente un groupe d'individus qui ont en commun leur année de naissance, leur âge et leur localisation, ainsi que des événements marquants de la vie qui surgissent à des stades critiques dans leur développement**. Pour notre part, l'accent sera mis notamment sur *l'année de naissance* et sur *l'âge des individus*, car ce sont des paramètres révélateurs des différences interindividuelles pertinentes pour le sujet de cette thèse.

1.5.2. Une typologie générale des générations

Bien qu'il y ait des opinions divergentes au sujet de leurs appellations, généralement, dans une société, quatre grandes catégories générationnelles peuvent être distinguées : les Vétérans ou Traditionalistes, les Baby-Boomers, la Génération X et la Génération Y (les *Nexters* ou les *Millenials*) (Zemke et al., 2000). Smith et Clurman (1997), par exemple, ont classé les générations en trois grands groupes : « Matures », « Baby-Boomers », et « Génération X ». Meredith et Schewe (1994) de leur côté, ont identifié six générations, depuis la génération issue de la Grande Dépression économique jusqu'à la génération X, connue comme génération qui reconnaît et accepte la diversité culturelle et possède des connaissances dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Zemke et al. (2000) ont proposé une taxonomie des différentes générations et ont caractérisé chacune d'elles, comme décrit au tableau 1.5. ci-après.

Tableau 1.5. Une taxonomie des générations

Génération	Années de naissance	Valeurs fondamentales	Evénements-clés
Traditionalistes / Vétérans - la plus ancienne génération de main- d'œuvre d'aujourd'hui	1920-1945	Attitude dévouée, travail honnête, respect des autorités	La Grande Dépression, la Seconde Guerre Mondiale
Baby-Boomers	1946-1964	Optimisme, gratification personnelle et croissance	Droits civils, JFK, mouvements féministes
Génération X	1965-1980	Diversité, informalité, compétences dans les NTIC, détente	Le SIDA, les défis globaux
Génération Y	1981-2000	Optimisme, conscience civique, confiance, réussite professionnelle	Terrorisme, ordinateurs

Source : Adapté de Zemke et al., 2000

Il est essentiel que les entreprises prennent conscience de l'existence de ces typologies générationnelles, car cela entraîne des implications importantes pour le leadership et pour la gestion concrète des générations de salariés au travail (Casoinic, 2007 ; Parry et Urwin, 2011). En outre, d'autres études ont révélé l'existence des stéréotypes attribués aux générations différentes au travail, soulignant une distinction entre ceux-ci et les stéréotypes liés à l'âge (Hanvongse, Casoinic et Perry, 2011). De même, une enquête de la SHRM (Society for Human Resource Management ; Burke, 2004), a mis en évidence plusieurs stéréotypes attribués à chaque génération au travail :

Tableau 1.6. Les stéréotypes les plus fréquents attribués aux diverses générations au travail

Génération	Stéréotypes
<i>Vétérans</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comptent rester à long terme au sein de l'entreprise • Respectent la hiérarchie organisationnelle • Sont sensibles à l'ordre • Acceptent les chefs et les personnes d'autorité au travail • Apportent leur meilleure contribution au travail
<i>Baby-Boomers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Apportent leur meilleure contribution au travail • Acceptent les chefs et les personnes d'autorité au travail • Sont axés sur les résultats • Comptent rester à long terme au sein de l'entreprise • Retiennent les connaissances acquises
<i>Génération X</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrisent bien les NTIC • Aiment le caractère informel • Apprennent vite • Apprécient et cherchent l'équilibre travail-vie privée • Acceptent la diversité

<i>Génération Y</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrisent bien les NTIC • Aiment le caractère informel • Acceptent la diversité • Apprennent vite • Ont besoin de supervision
----------------------------	--

Source : Adapté de *Generational Differences Survey Report*, SHRM, 2004

Comme on peut le remarquer, ce sont des stéréotypes plutôt positifs, contrairement aux stéréotypes d'âge attribués aux salariés âgés (cf. tableau 1.3.).

En France, les démographes et les sociologues ont eux aussi, établi une taxonomie générationnelle, que nous présentons ci-après.

1.5.3. Une typologie des générations en France

Les sociologues ont identifié plusieurs ensembles générationnels en France. Louis Chauvel a défini trois types majeurs :

- « *la génération née entre 1920 et 1935*, spécifiquement marquée par les vingt années de la reprise économique de l'après-Première Guerre Mondiale et définie par une structure sociale industrielle et ouvrière intégrée qui, malgré un faible niveau de formation et des perspectives sociales modestes, purent bénéficier du plein emploi, de l'extension de la protection sociale et d'une retraite décente à la fin de la vie professionnelle ;
- *la génération née entre 1936 et 1950*, recrutée lors de la *décennie dorée*, qui vécut ainsi la première explosion scolaire, l'expansion du secteur tertiaire, l'extension de l'emploi dans les secteurs public et privé, voyant ainsi doubler ses chances d'accès au salariat de niveau moyen et supérieur ;
- enfin, *la génération née entre 1950 et 1965*, marquée par la stagnation. » (Chauvel, 1998, p. 95, italiques ajoutés)

Ces trois générations ont donc connu des parcours socioprofessionnels bien différents.

Bernard Prél (2000) lui aussi a distingué sept générations françaises : celles du Krach boursier, de la Libération, de la guerre d'Algérie, de Mai 68, de la Crise, de « Gorby » (chute du mur de Berlin), et la génération d'Internet.

Dans les grandes lignes, les différences entre cette typologie et la typologie générale présentée au tableau 1.5. ne semblent pas trop significatives. La similarité réside dans le fait que chaque génération a été façonnée par les événements majeurs qui ont eu lieu, ce qui représente un effet de cohorte ou de génération que nous allons aborder ci-après. Une deuxième similarité est représentée par la nature des événements « formateurs », comme par exemple : guerres, attaques terroristes, libération, explosion technologique et bien d'autres.

Certes, de multiples typologies générationnelles peuvent coexister jusqu'à nos jours, mais avant toute généralisation, davantage d'études sont nécessaires pour analyser leur viabilité et leur applicabilité aux contextes socioculturels, nationaux ou organisationnels spécifiques. De même, il est utile d'examiner les conséquences des effets dits « de génération », par rapport aux effets qu'entraîne l'âge sur le comportement humain aussi bien au niveau individuel que collectif, au sein des organisations. Ces effets sont souvent confondus, malgré les différences qui les séparent ; comme nous l'exposons ci-après.

1.5.4. Effets d'âge ou effets de génération ?

L'âge chronologique d'un individu a été considéré pendant des décennies comme une variable importante pour bon nombre de pratiques de gestion des ressources humaines telles que la sélection du personnel, la formation des salariés, ou la discrimination injuste (Waldman et Avolio, 1986). Néanmoins, des études ultérieures ont démontré que l'âge chronologique seul ne suffirait pas pour tester avec exactitude les interactions entre l'âge et les diverses attitudes et comportements liés au travail (Cleveland et Shore, 1992 ; Lawrence, 1987 ; 1988 ; 1996 ; Ng et Feldman, 2008 ; Shore et al., 2003). Puisque « l'âge influence le comportement humain à travers ses propriétés collectives » (Lawrence, 1996, p. 33), il convient d'utiliser des mesures alternatives, comme les dimensions socialement construites de l'âge (par exemple, l'âge subjectif, l'âge relatif perçu, l'âge social) afin d'isoler et d'évaluer avec précision les interactions de ce construit avec d'autres variables d'intérêt.

Pour examiner les différences liées à l'âge et leurs effets sur les attitudes et les comportements des individus au travail, la recherche en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel a bénéficié de modèles conceptuels provenant d'autres disciplines de sciences comportementales, telles que la psychologie du développement (Baltes, 1968 ; Schaie, 1965 ; 1986 ; Schaie et Gribbin, 1975). Cette dernière a fourni ainsi aux chercheurs en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel une base de départ solide et des outils adéquats leur permettant d'examiner correctement les effets liés à l'âge.

Dans la recherche concernant l'âge, il y a trois effets principaux qu'il convient de distinguer pour une analyse correcte, à savoir *les effets d'âge*, *les effets de génération ou de cohorte*, et *les effets de période ou de temps*. La séparation de ces trois effets présentés ci-dessous peut s'avérer un vrai défi.

Les effets d'âge sont étroitement associés à la dimension chronologique. Parmi les antécédents des effets d'âge susceptibles d'influer sur les comportements, les croyances et les attitudes des individus au travail, sont le vieillissement psychosocial et le vieillissement biologique (Rhodes, 1983). Le premier implique plusieurs changements spécifiques et progressifs chez un individu pendant la durée de son cycle de vie qui, selon Super (1980), traverse neuf rôles fondamentaux : enfant, élève, « leisurite » (un individu poursuivant des activités de loisir), citoyen, travailleur (y compris le travailleur chômeur), époux/épouse, femme/homme au foyer, parent et retraité. Toutefois, Super souligne que tous les individus ne jouent pas la totalité des neuf rôles parce que, par exemple, certains peuvent rester célibataires toute leur vie, ou d'autres peuvent décéder prématurément. Le second antécédent renvoie au vieillissement biologique, qui est perçu notamment en tant que processus de maturation (Anderson, 1956).

Le vieillissement psychosocial s'appuie sur les théories du développement telles que le modèle de développement de carrière (Super, 1957), le modèle général de développement (Schaie, 1965), ou la théorie du développement de la personne adulte (Levinson et al., 1978 ; Levinson, 1986). Ces théories postulent que tout au long de la durée de vie, les personnalités, les valeurs, les attitudes, les besoins, les attentes et les comportements des individus changent à chaque phase de leur cycle de vie.

A titre d'exemple, Ornstein, Cron et Slocum (1989) ont comparé les modèles proposés par Super d'une part, et Levinson *et alii* d'autre part, pour savoir lequel des deux modèles expliquerait le mieux les différences de comportement et d'attitude au travail. Leurs résultats ont montré qu'il n'y avait pas un modèle meilleur que l'autre ; ou plutôt, que les deux modèles étaient complémentaires l'un de l'autre, en contribuant ainsi à une meilleure compréhension du processus de développement de carrière. Le modèle de Super fut plutôt lié aux attitudes des individus au travail (par exemple : implication au travail, satisfaction), alors que le modèle de Levinson *et alii* a contribué à mieux comprendre les choix de carrière des individus et leurs comportements intentionnels (par exemple : aspirer à une promotion, intention de quitter l'entreprise).

En somme, *les effets d'âge* qui découlent du processus de vieillissement psychosocial *ont des implications importantes pour bon nombre de pratiques managériales et leurs conséquences organisationnelles, y compris la formation des salariés, les opportunités de promotion, le développement de carrière, l'engagement organisationnel, la socialisation organisationnelle, l'amélioration de la performance, la satisfaction au travail et la décision de rester au sein de l'entreprise.*

Les effets de cohorte ou générationnels renvoient aux influences sur les comportements des individus que portent les diverses significations du concept de « génération » (précédemment présenté). Rhodes (1983) souligne que le terme « cohorte » en tant que tel, ne peut être considéré comme une variable. Mais une cohorte sert plutôt de repère, pour montrer les influences sous-jacentes d'un environnement donné sur les attitudes et les comportements. De plus, pour Rhodes, les effets de cohorte (ou générationnels) résulteraient des générations successives, marquées par des facteurs d'environnement spécifiques, et par des expériences communes comme l'enfance, par exemple. En effet, les individus membres des différentes générations ou cohortes, seront susceptibles d'afficher des comportements variés et de partager des valeurs distinctes ; et ils pourraient avoir des opinions ou des attentes opposées.

En somme, de nombreuses études suggèrent que les facteurs émanant des *différences intergénérationnelles* pourraient avoir des *implications importantes pour les entreprises*, comprenant une vaste gamme de conséquences, y compris *la culture d'entreprise* (Judge et Bretz, 1992), *les questions d'éthique* (Dose, 1997), *le conflit* (Dencker et al., 2007), *la*

communication, la satisfaction, la productivité (Kupperschmidt, 2000), *le recrutement du personnel, sa rétention, sa motivation, sa formation, et d'autres processus de gestion des ressources humaines* (Jurkiewicz, 2000).

Les effets de période (de temps) renvoient aux influences dues au temps de collecte des données (de mesure) et aux différences qui peuvent émaner de l'environnement réel (Baltes, 1968). En d'autres termes, les effets de période « impliquent une durée, un début et un point final qui ne se produisent pas simultanément dans le temps » (Schaie, 1986, p. 263).

Les effets de période pourraient influencer sur les attitudes et les comportements des individus à travers des changements spécifiques (par exemple, changements dans la structure du personnel au travail ; changement de l'équipe de travail ; modification de l'état civil ; changements dans le marché du travail) *ayant lieu dans l'environnement externe* (par exemple : au travail, dans le cercle des amis, au sein de la communauté), *ou bien à travers des attentes spécifiques par rapport à l'âge* (par exemple, l'âge de se marier, l'âge d'avoir des enfants, l'âge du départ à la retraite) (Lawrence, 1984 ; Rhodes, 1983).

Un exemple approprié pour illustrer les effets de période dans une perspective organisationnelle, est **le calendrier de carrière** (Lawrence, 1974). Ainsi, la répartition des âges au sein d'une entreprise pourrait générer des normes d'âge concernant le fait d'être « en avance » ou « en retard » sur le calendrier de carrière relatif à un emploi donné. Dans son étude sur un échantillon de 488 managers au sein d'une société chargée de fournir au public l'énergie électrique, Lawrence (1984) a révélé que les managers qui se percevaient eux-mêmes comme étant situés « en avance » sur leur calendrier de carrière, étaient plus satisfaits de leur travail et plus engagés que les autres managers. Pour ce qui concerne les possibilités de promotion, cette étude a montré que plus les managers étaient âgés, moindres étaient leurs chances de promotion.

Les effets de période peuvent concerner d'autres domaines relatifs à la pratique de GRH, tels que **l'évaluation des performances**. Des études empiriques ont démontré que lorsque les salariés étaient plus âgés que la norme d'âge prévue pour leur calendrier de carrière, et lorsqu'ils étaient également plus âgés que leurs collègues de travail occupant les mêmes postes, alors ils obtenaient des évaluations (scores) inférieures pour leurs performances (Cleveland et Shore, 1992 ; Lawrence, 1988). De même, lorsque les salariés étaient plus âgés que leurs managers,

Perry et al. (1999) ont révélé que les salariés percevaient les fonctions occupées par leurs managers plus jeunes qu'eux comme une violation du calendrier de carrière.

Etant donné les arguments théoriques et les preuves empiriques jusqu'ici présentés, en guise de conclusion à cette section, retenons qu'*il est important que les praticiens comme les chercheurs en gestion des ressources humaines, sachent distinguer les effets d'âge, de génération et de temps, pour mieux comprendre leurs conséquences sur les comportements et les attitudes des individus au travail.*

Qu'en est-il du côté des entreprises ? Comment s'y prennent-elles par rapport au sujet des différences d'âge ? Ce sont des aspects que nous examinerons à la section suivante.

1.6. Différences d'âge : atout, ou handicap des entreprises ?

L'augmentation du nombre des travailleurs ainsi que les tendances à la diversification de la main-d'œuvre en France, en Europe et dans le monde, suscitent le besoin d'une analyse attentive des enjeux démographiques pour les entreprises. Les changements démographiques qui ont lieu sous nos yeux entraînent des conséquences importantes sur la composition de la main-d'œuvre au sein des entreprises en France. Ainsi, il a été constaté que l'augmentation de la durée de vie professionnelle des salariés impliquait un accroissement du taux de composition de personnes de générations différentes sur le lieu de travail. De plus, une augmentation du nombre des managers âgés de plus de 50 ans a également été remarquée (Descarpentries et Korda, 2007 ; Chaffraix et Mongin, 2010).

Ces réalités incitent à des réflexions approfondies, relatives aux implications de la diversité des âges pour les entreprises.

1.6.1. Diversité des âges et relations de travail : un pari gagnant ?

Des praticiens aussi bien que des chercheurs soulignent que la diversification de la main-d'œuvre du point de vue des différences d'âge entraîne certaines opportunités pour les entreprises. A titre d'exemple, une étude récente menée dans plusieurs pays, dont la France, par Kelly Services (2009) – un réseau d'agences de travail temporaire, qui est le numéro 4 mondial dans le domaine du recrutement – souligne l'avantage des différences d'âge entre salariés et managers au sein des entreprises. Par conséquent, ces écarts d'âge peuvent se révéler constructifs, et même accroître la productivité d'une entreprise. Ces conclusions s'accordent avec la théorie de *la diversité des ressources cognitives* (Cox et Blake, 1991 ; Hambrick, Cho et Chen, 1996 ; Easley, 2001), qui postule que plus une équipe de travail est diverse, plus ses membres apporteront de solutions créatives à la résolution des problèmes. Ils contribueront positivement aussi, avec des perspectives innovantes dans leur contexte de travail ; et ils prendront des décisions nourries par une meilleure information, grâce aux ressources cognitives spécifiques apportées par chaque individu. Par ailleurs, des études empiriques menées auparavant ont validé et confirmé les principes de cette théorie (Kanter, 1983 ; Nemeth, 1986 ; Simons, Pelled et Smith, 1999).

Etant donné que les entreprises deviennent de plus en plus dépendantes des équipes constituées de personnes diverses pour développer des produits innovants, prendre des décisions importantes et améliorer leur efficacité (Dahlin, Weingart et Hinds, 2005), certaines tendances ont été observées au sein des entreprises (par exemple, dans l'industrie du développement des produits intégrés), suggérant que celles-ci seraient plus efficaces si elles rassemblaient des experts variés pour résoudre des problèmes complexes (Cagan et Vogel, 2002).

Au-delà des avantages liés à la créativité, la résolution efficace des problèmes complexes, la prise de décision, l'efficacité et les perspectives innovantes que nous venons d'évoquer à propos de la diversité des âges au sein des entreprises, il existe d'autres facteurs favorables qui méritent d'être cités.

La cohabitation des salariés d'âges différents au travail facilite les échanges constants entre les travailleurs les plus âgés et leurs collègues plus jeunes. Ainsi, les premiers ont comme atout de posséder davantage d'expérience, un haut niveau d'expertise et des savoirs spécifiques, suite aux longues années passées dans leur activité professionnelle. En revanche, les plus jeunes

ou « juniors » sont dotés de connaissances solides en termes de formation initiale, de compétences liées à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que d'autres compétences techniques. D'ailleurs, les résultats récents de l'étude de Kelly Services (2009) révèlent que 62 % des salariés français interrogés estiment que la cohabitation intergénérationnelle est bénéfique pour la productivité ; contre 9 % des répondants qui en ont dénoncé des effets négatifs, et 21 % des Français qui ne perçoivent aucune différence. De plus, 72 % des Baby-Boomers se sont déclarés favorables à la cohabitation avec les « juniors » âgés de moins de 30 ans, alors que ces derniers n'ont pas manifesté tout à fait les mêmes opinions.

Cette cohabitation « symbiotique » apporte aux entreprises un autre atout : le transfert de compétences entre les salariés. Cela entraîne des conséquences importantes relatives à la continuité du savoir-faire pour certains « cœurs de métiers » de l'entreprise, qui peuvent lui assurer l'avantage concurrentiel face à ses compétiteurs. Ainsi, avant le départ à la retraite des seniors, il est essentiel qu'un transfert de compétences se réalise et que les salariés les plus jeunes « héritent » des compétences-clés, afin de pérenniser les savoirs respectifs au sein de l'entreprise.

Un autre atout qui pourrait être associé aux différences d'âge parmi les salariés, réside dans la possibilité d'« uniformiser » ou plutôt d'ajuster, là où la situation le permet, le niveau du savoir et des connaissances, qui ainsi améliorera la fréquence de la communication entre les salariés, l'intégration de ces derniers au sein des équipes de travail, et la coordination des tâches au travail (Wiersema et Bantel, 1992).

Une enquête concernant les différences générationnelles sur le lieu de travail, menée aux États-Unis auprès des responsables RH dans de grandes, moyennes et petites entreprises, a révélé certains avantages et inconvénients relatifs à une main-d'œuvre composée de personnes d'âges différents (Burke, 2004). 258 managers RH sur un total de 2000 ont participé à cette étude, soit un taux de réponse de 18 %. En effet, les résultats de cette enquête ont souligné des avantages importants, mais aussi des inconvénients découlant de la diversité des âges au sein des entreprises américaines. Nous les avons décrits au tableau 1.7. ci-après.

Tableau 1.7. Avantages et inconvénients de la diversité des âges de la main-d'œuvre

Conséquences positives	Conséquences négatives
<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration efficace au travail (51 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergences d'opinion quant au temps de travail acceptable (24 %)
<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage et transfert de connaissance efficaces (31 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de respect entre les salariés de groupes d'âges différents (20 %)
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure qualité des relations de travail (27 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des conflits (40 %)
	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des conflits intergénérationnels (58 % GE ; 34 % ME ; 31 % PE)

Ces résultats sont révélateurs ; ils montrent que la main-d'œuvre composée de multiples groupes d'individus d'âges divers est un domaine important de la diversité démographique dans les organisations. Si cette main-d'œuvre complexe est gérée de manière efficace et appropriée, les avantages seront à la hauteur. Dans le cas d'une gestion inadéquate, la présence d'une diversité des âges sur le lieu de travail aura toutes les chances d'être source d'échec pour l'entreprise.

1.6.2. Diversité des âges et relations de travail : le revers de la médaille

En dépit des opportunités de la diversité des âges tant pour les entreprises que pour les salariés, il reste certains aspects négatifs qu'il convient d'évoquer ; nous les citons ci-après.

Lorsque l'écart d'âge entre les individus est très important, des conséquences négatives telles que les conflits, la concurrence, le sentiment d'insécurité, les rumeurs, et bien d'autres encore, peuvent intervenir lors des interactions au travail.

Les conflits représentent peut-être la forme la plus répandue des effets négatifs liés aux différences d'âge entre les individus au sein des entreprises (Flamant, 2005 ; 2007 ; Tulgan et Martin, 2002 ; Zemke et al., 2000). A titre d'exemple, l'étude menée par Kelly Services (2009) montre que 34 % des Français sont confrontés à des troubles générationnels reflétés dans divers conflits au travail, contre 26 % des Portugais, et 66 % des Turcs. En ce qui concerne les secteurs

d'activité examinés, les données semblent varier d'un domaine à l'autre. Ainsi, 45 % des interviewés ont reconnu affronter des problèmes intergénérationnels au travail dans le secteur de l'éducation et de la recherche, contre 28 % des répondants dans le secteur commercial.

L'enquête de Burke (2004) sur les différences générationnelles a révélé elle aussi des conséquences négatives, dont les conflits intergénérationnels (voir plus haut). Aussi, l'étude montre que les conflits intergénérationnels variaient en fonction de la taille de l'entreprise – grande entreprise (GE), moyenne entreprise (ME) ou petite entreprise (PE). En outre, les conflits intergénérationnels constatés étaient dus aux divergences entre les salariés par rapport à l'éthique de travail, la hiérarchie organisationnelle, et le management du changement sous l'angle technologique. Toutefois, d'autres sources importantes de conflits furent identifiées, telles que l'impatience des jeunes salariés vis-à-vis du départ à la retraite des seniors pour accéder aux postes de niveau exécutif supérieur, ou des situations d'encadrement entre un manager jeune et un subordonné plus âgé. Ce dernier scénario a révélé que les salariés plus âgés que leurs managers étaient mécontents d'être subordonnés à des supérieurs plus jeunes. En effet, des conflits ont éclaté entre les deux parties, pour des raisons spécifiques à chacune : les salariés plus âgés estimaient que leurs jeunes managers manquaient d'expérience réelle sur le terrain, malgré leurs diplômes théoriques ; d'autres ne respectaient pas leurs managers, à cause du jeune âge de ceux-ci. Il n'y avait donc aucune chance de comprendre les attentes, les soucis et les perspectives de chacun.

Pour résumer, *les conflits de nature intergénérationnelle peuvent émaner des divergences dues aux valeurs distinctes partagées par chaque groupe d'âge d'individus, des normes, des modes de comportement, ou des configurations cognitives spécifiques à chaque stade de développement du cycle de la vie.* Dans la même veine, le *modèle de développement de carrière* de Super (1980) souligne le changement des valeurs lorsqu'un individu traverse quatre phases dans sa carrière. Ces phases identifiées par Super sont : l'essai (22-30 ans) ; la stabilisation (31-44 ans) ; la maintenance (45-65 ans) ; et le déclin (66 ans et au-delà).

De même, la *théorie des générations* montre clairement que chaque période du cycle de vie d'un individu se caractérise par des besoins spécifiques, et donc par des activités et des actions conformes aux besoins respectifs (Strauss et Howe, 1997). Ces auteurs ont décrit, eux

aussi, quatre phases du cycle de vie d'un individu. Nous les présentons au tableau 1.8. ci-dessous.

Tableau 1.8. Les quatre phases du cycle de la vie

Phase	Tranche d'âge	Rôles sociaux et activités
Enfance	0-20 ans	Croissance : développement et acquisition des valeurs
Jeune âge adulte	21-41ans	Vitalité : service aux institutions, test des valeurs
Milieu de la vie	42-62 ans	Pouvoir : gestion des institutions, application des valeurs
Vieillesse	63-83 ans	Leadership : direction des institutions, transfert des valeurs

Source : Adapté de Strauss et Howe, 1997, p. 57

La compétition entre salariés peut surgir lorsque les plus âgés sentent que leurs postes pourraient être convoités par leurs collègues plus jeunes, pour diverses raisons. Par exemple, une étude menée aux États-Unis par Farr, Tesluk et Klein (1998) souligne le déni des opportunités de formation à l'égard des salariés âgés, ce qui entraîne la dégradation et l'obsolescence de leurs compétences. En effet, s'ils se voient écartés des stages de formation, ils se sentiront immanquablement menacés par les jeunes salariés. Flamant (2005 ; 2007) quant à lui, l'illustre très bien en soulignant ces aspects dans son étude menée dans une gare de triage en France, où il a observé les comportements des salariés de 50 ans et plus, vis-à-vis de jeunes récemment embauchés. Cette étude montre la complexité de gérer une main-d'œuvre diversifiée par l'âge, caractérisée parfois par des interactions tendues entre les individus, et où s'entrecroisent, par ailleurs, des conflits portant sur l'organisation.

D'autres effets négatifs – comme les sentiments d'insécurité au travail – peuvent survenir également du côté des jeunes, lorsqu'ils perçoivent – en leur faveur – de nettes différences entre leurs performances au travail et celles des plus anciens, mais de faibles perspectives d'évolution professionnelle et de promotion sociale en raison du rang hiérarchique, ou bien des rumeurs à leur égard dans l'entreprise.

Plusieurs *mesures* pourraient atténuer les effets indésirables induits par les différences d'âge entre les individus au travail. Par exemple, l'étude de Kelly Services (2009) a révélé en outre que 64 % des Français interrogés avaient déclaré *adapter leurs comportements au travail selon l'âge de leurs collaborateurs*. Cette stratégie d'adaptation du comportement peut s'avérer efficace. D'autres invitent au *dialogue ouvert*, à *l'intervention médiatrice de la hiérarchie*, ou à *des séances spéciales de formation*, spécifiquement orientées vers cet objectif.

Conclusion du chapitre

Pour clore ce premier chapitre, retenons que **l'âge** en tant que dimension biodémographique de la diversité, **joue un rôle majeur au sein des organisations. L'âge diffère des autres dimensions de la diversité démographique** telles que le genre ou l'ethnicité, qui ont reçu une plus grande attention dans la littérature sur la diversité. Par conséquent, **davantage d'études sont nécessaires au sujet de la diversité des âges, pour mieux comprendre ce concept complexe et les mécanismes par lesquels celui-ci influe sur les comportements des individus au travail et sur les attitudes qui leur sont associées.**

Cette thèse vise à combler ce manque, en examinant l'impact de la diversité des âges sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif des salariés.

Le cycle de vie de chaque individu traverse des stades spécifiques. Ainsi, les personnes se développent et interagissent selon des normes et manières distinctes. En effet, **les différences d'âge entre salariés et managers peuvent engendrer des répercussions positives mais aussi négatives, influant sur la qualité de leurs interactions au travail.**

Il est essentiel que managers et salariés aient de bonnes connaissances des antécédents et des conséquences de la diversité des âges, pour être capables d'améliorer la qualité de leurs interactions professionnelles et de prévenir ainsi les conflits qui pourraient surgir en raison d'un manque d'informations relatives aux valeurs, aux normes, aux attentes et aux comportements des groupes d'individus d'âges différents au travail.

CHAPITRE 2

L'IMPACT DE LA DIVERSITE DES AGES SUR DEUX CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES :

LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF

Introduction du chapitre

2.1. La satisfaction au travail

2.2. L'engagement organisationnel

2.3. Problématisation

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

La diversité démographique de la main-d'œuvre reflétée dans des différences d'âge entraîne de multiples conséquences, tant au niveau individuel que collectif et organisationnel. Des études menées au sujet de la diversité des âges ont révélé ses effets positifs et négatifs sur un certain nombre de variables. Plus précisément, des études effectuées aux États-Unis ont montré que la diversité démographique a été associée à des problèmes de communication technique entre les salariés jeunes et les salariés plus âgés, lorsque l'écart d'âge entre eux était important (Zenger et Lawrence, 1989). De même, d'autres travaux ont démontré que la composition par âge du groupe de candidats pour un emploi influait de manière plutôt négative sur la décision de recrutement et d'embauche des personnes plus âgées (Cleveland, Festa et Montgomery, 1988). Des études dyadiques se focalisant sur des managers et leurs collaborateurs indiquent que si l'écart d'âge chronologique entre les managers et leurs collaborateurs était important, cela déclencherait une violation des normes d'âge. Un tel résultat se produirait surtout dans le cas où le manager serait plus jeune que ses collaborateurs directs. En effet, ces derniers percevraient que la fonction managériale occupée par leur supérieur hiérarchique ne correspondrait pas à son jeune âge (Perry, Kulik et Zhou, 1999).

Pour ce qui nous concerne, nous nous intéressons dans cette thèse à examiner, dans un premier temps, l'impact de la diversité des âges des salariés et des managers sur deux attitudes essentielles pour les individus et les organisations : il s'agit de **la satisfaction au travail** et de **l'engagement organisationnel**. Dans les sections suivantes, nous nous attacherons à définir ces deux variables (1), à examiner les facteurs déterminants pour chacune d'entre elles (2) et à problématiser leur rôle en lien avec la diversité des âges (3). La figure 2.1. expose le plan de ce chapitre qui gravitera autour de quatre axes, à savoir : la diversité des âges discutée amplement au chapitre 1, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, et leurs antécédents.

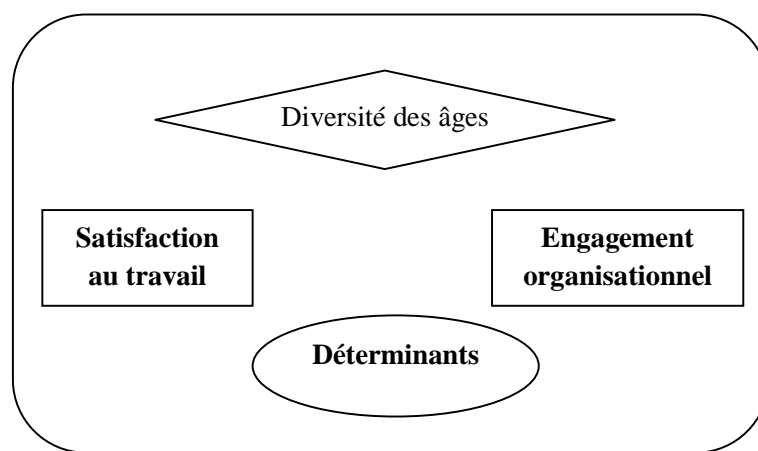


Figure 2.1. La diversité des âges et deux variables-clés

2.1. La satisfaction au travail

Il est très fréquent d'entendre des expressions comme « Je ne suis pas satisfait(e) de ces résultats » ou « Ces résultats sont satisfaisants »... La liste reste ouverte. La question de satisfaction revient dans la plupart des domaines de la vie d'un individu, depuis ses premières années jusqu'à la fin de sa vie. D'ailleurs, des modèles de développement le montrent clairement à travers les phases variées du cycle de vie d'un individu. Tout comme le développement des individus se poursuit progressivement, leur satisfaction connaît elle aussi, une évolution graduelle. Notre intérêt vise notamment la satisfaction des salariés au sein des entreprises. En effet, dans la présente recherche, nous nous focalisons sur la satisfaction au travail ; car celle-ci est d'une importance majeure pour plusieurs acteurs sociaux : entreprises, salariés et chercheurs. A ce titre, il convient de définir la satisfaction au travail, et de présenter les principales approches

théoriques mobilisées à l'égard de la satisfaction au travail tout au long des décennies consacrées à son étude. Ces points seront abordés dans les sections suivantes.

2.1.1. Définition, origines et bref historique de la satisfaction au travail

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), le terme *satisfaction* représente le « soulagement, (le) plaisir obtenu par l'accomplissement de ce qu'on désire » (Cotgrave, 1611) ; ou bien une « action d'assouvir un besoin, un désir » (Mérimée, 1844, p. 249, *cité dans CNRTL*). Etymologiquement, ce terme provient du verbe latin *satisfacere*, qui est composé de deux particules : *satis* signifiant « assez » et *facere* qui signifie « faire ». La définition lexicale du terme *satisfaction* est celle d'un « état affectif fait de plaisir et de soulagement, éprouvé par celui qui a obtenu ce qu'il souhaitait » (CNRTL, www.cnrtl.fr). La même source précise également l'objet de la satisfaction. Ainsi, il pourrait s'agir de la satisfaction d'une personne *par* quelque chose, ou bien de satisfaction *de* quelque chose. On pourrait alors interpréter le terme *satisfaction* de deux manières : la satisfaction en tant qu'assouvissement / apaisement ; et la satisfaction en tant qu'évaluation. Dans le premier cas de figure, il y a la notion d'existence d'un manque ou d'un déficit de quelque chose, devant être comblé ; le comblement de ce manque représente ainsi une satisfaction. Dans le second cas, plutôt que des déficits, il pourrait y avoir des critères ou des obligations devant être remplis ; remplir ces exigences est synonyme de satisfaction. En d'autres termes, on peut parler de la dimension *affect* qui se dégage du terme *satisfaction*. L'affect représente en effet l'état psychologique conscient, expérimenté (éprouvé) par une personne lorsque ses besoins, désirs, attentes ou obligations sont perçus comme déjà réalisés ou comblés. Nous reviendrons sur ce sujet ultérieurement.

Le construit « satisfaction au travail » tire son origine des États-Unis, à partir des années 30. L'un des premiers chercheurs ayant exploré ce construit pendant les années 30 aux États-Unis fut Robert Hoppock (Hoppock, 1935 ; Hoppock, 1937 ; Hoppock et Spiegler, 1938). Dans son étude publiée en 1937, Hoppock examina les niveaux de satisfaction au travail d'un échantillon de psychologues d'orientation professionnelle, et notamment industrielle. Les résultats de cette étude révélaient que les psychologues n'étaient guère plus satisfaits que les personnes ayant d'autres occupations ou professions (cadres supérieurs, agents du secteur tertiaire, salariés exécutants). A la fin des années 30, Super (1939) étudia le lien entre le niveau

d'emploi des salariés et la satisfaction au travail. Son étude a le mérite d'avoir fourni un ensemble d'observations qui ont servi de point de départ aux chercheurs s'étant penchés ultérieurement sur la *satisfaction au travail*. Par exemple, parmi ces observations, Super a montré certaines différences entre les niveaux de satisfaction chez les salariés exécutants et ceux occupant des fonctions managériales et commerciales. Parmi ces trois catégories de salariés, l'étude de Super a montré que les salariés exécutants étaient les plus satisfaits de leur travail.

Vers la fin des années 50, toujours aux États-Unis, les études sur le thème de la satisfaction au travail ont commencé à acquérir de la notoriété à travers les travaux de Kates (1950), Brayfield et Rothe (1951), et Carey, Berg et Van Dusen (1951).

Pendant les cinq décennies qui ont suivi, des milliers d'études examinant des aspects variés de la satisfaction au travail ont été publiées (Locke, 1976 ; Spector, 1997 ; Brief, 1998 ; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001 ; Wright, 2006). Cela a fait du construit « satisfaction au travail » l'attitude à l'égard du travail la plus recherchée et la plus étudiée (Cranny, Smith et Stone, 1992 ; Spector, 1997 ; Brief, 1998 ; Wright, 2006). Aujourd'hui, la satisfaction au travail représente toujours un sujet de grand intérêt tant pour ceux qui travaillent au sein des organisations que pour ceux qui les étudient. Spector affirme qu'à partir de la conception de l'emploi jusqu'à la supervision des salariés, la satisfaction au travail demeure une variable centrale dans la théorie et la recherche des phénomènes organisationnels. Si l'on regarde la littérature consacrée à la satisfaction au travail au fil des années, on constate une progression géométrique des études publiées sur ce thème. Aux États-Unis, par exemple, en 1972 on comptait plus de 3 350 études publiées sur la satisfaction au travail (Locke, 1976). Quelques décennies plus tard, vers 1991, ce nombre quadruplait quasiment en s'élevant à 12 400 études publiées (Spector, 1996).

Notre revue de littérature a recensé nombre de définitions diverses attribuées à la satisfaction au travail. Bien que celle-ci ait été opérationnalisée de multiples façons (Judge et al., 2001), nous précisons avant tout que ce concept représente une *attitude*² (Brief, 1998 ; Spector, 1997 ; Weiss et Cropanzano, 1996) qui s'appuie sur deux éléments essentiels : l'affect ou le sentiment d'une personne (1) et sa cognition ou sa pensée (2) (Wright et Cropanzano,

² Par « attitudes », on entend des sentiments ou croyances relativement stables qui sont dirigés vers des personnes spécifiques, des groupes, des idées, des emplois, ou vers d'autres objets psychologiques (Landy et Conte, 2010, p. 366).

2000). En d'autres termes, une attitude englobe à la fois une dimension affective et une dimension cognitive, qui sont interdépendantes et inextricablement liées (Bagozzi et Burnkrant, 1979 ; Crites, Fabrigar et Petty, 1994 ; Saari et Judge, 2004). Toutefois, Brief (1998) estime que la satisfaction au travail en tant qu'attitude a tendance à être conceptualisée plutôt en termes cognitifs, et moins en termes affectifs.

L'une des définitions devenues des références et fréquemment citées dans la littérature est celle de Locke (1976). Pour lui, comprendre la satisfaction au travail n'est possible qu'à travers un processus d'introspection. En effet, d'après Locke, la satisfaction au travail représente un « état émotionnel agréable ou positif [*affect*] d'une personne, résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences de travail [*cognition*] » (Locke, 1976, p. 1300 – *citation traduite par nous*). Cette définition révèle de manière claire et élégante la dualité affect-cognition de l'attitude « satisfaction au travail ». La dimension *affective* est traduite par « l'état émotionnel agréable ou positif » (par exemple, une humeur positive) qui accompagne la *cognition* – traduite dans une « appréciation du travail ». Cela montre ainsi une perception que les besoins, les désirs, les obligations ou les attentes ont bien été satisfaits ; en d'autres termes, il s'agit d'un processus d'évaluation où la personne met en balance ce qu'elle reçoit effectivement de son travail – versus ce qu'elle souhaiterait en recevoir (voir aussi Cranny et al., 1992 ; Lawler, 1971 ; 1973). La définition de Locke révèle, en outre, le caractère individuel de la satisfaction au travail et une orientation (sur le construit) passéiste et présente, plutôt que future.

D'autres chercheurs entendent la satisfaction au travail comme une convergence entre les désirs ou les attentes des salariés, et ce que ces derniers retirent effectivement des différentes facettes de leurs emplois (Roussel, 1996). De manière similaire, pour Spector (1997), la satisfaction au travail reflète les sentiments des gens vis-à-vis de leurs emplois et des différents aspects ou facettes de ceux-ci ; de plus, cet auteur envisage la satisfaction au travail comme une mesure dans laquelle les personnes aiment (satisfaction) ou non (insatisfaction) leur travail (p. 2). On remarque d'emblée des perspectives différenciables en termes de conceptualisation : soit en tant que construit global, soit en tant que constellation d'attitudes visant différentes facettes d'un emploi donné. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect.

Dans cette thèse, nous avons choisi d'intégrer les deux dimensions attitudinales de la satisfaction au travail – affective *et* cognitive – afin de lui assurer un cadre d'analyse plus complet. Ce choix vient à l'encontre de la réflexion de Brief (1998), qui notait une tendance à

définir la satisfaction « uniquement en termes affectifs » (p. 10). Par conséquent, dans notre approche, nous retiendrons que **la satisfaction au travail représente à la fois dans quelle mesure une personne salariée aime son travail (1) et l'attitude positive ressentie par une personne salariée, suite à l'évaluation consciente de son travail effectué (2)**. Notre définition s'inspire de celles de Locke (1976) et de Spector (1997), car ces définitions qui mettent en exergue la dualité affect/cognition, sont largement utilisées et citées dans la littérature sur la satisfaction au travail ; et elles convergent également avec d'autres (par exemple, Cranny et al., 1992 ; Lofquist et Dawis, 1969 ; Porter, Lawler et Hackman, 1975 ; Roussel, 1996).

Dans la section suivante, nous nous pencherons sur les enjeux de la satisfaction au travail, sous de multiples angles.

2.1.2. L'importance de la satisfaction au travail

Avant de s'interroger sur le *pourquoi* concernant l'importance de la satisfaction au travail, il conviendrait de réfléchir d'abord à une autre question : *Pourquoi les gens travaillent-ils ?* Ce n'est certes pas une question nouvelle. D'une manière plus générale, cette question pourrait trouver des éléments de réponse dans la *théorie des besoins* de Maslow (1943). Pourtant, une analyse plus affinée nous inviterait à considérer les phénomènes d'une perspective plus précise. Par exemple, Vroom (1964) a identifié cinq caractéristiques inhérentes à tout emploi, capables de répondre à la question susmentionnée. Les cinq propriétés sont : la rémunération financière, la dépense d'énergie, la production des biens et des services (c'est-à-dire les caractéristiques extrinsèques), l'interaction sociale et le statut/prestige social (c'est-à-dire les caractéristiques intrinsèques). Selon la logique de Vroom, on pourrait affirmer que la satisfaction de chacune de ces dimensions serait une condition nécessaire pour comprendre pourquoi une personne décide de travailler, de s'impliquer psychologiquement dans son travail, ou bien de le quitter.

Dans la vie quotidienne de chaque individu, le travail lui confère un rôle bien défini et des objectifs précis au sein d'une entité sociale. Certes, le travail représente un levier important pour assurer un équilibre optimal dans la vie d'une personne. Des termes tels que « rôle(s) », « objectifs », « équilibre » ont souvent des dimensions (connotations) intrinsèques lorsqu'on parle de travail ou d'emploi. L'évolution socio-économique et la démographie ainsi que d'autres facteurs culturels et politiques ont contribué au fil de l'Histoire, au changement progressif de la

structure des ménages, ainsi qu'à l'enrichissement et à la diversité constants des offres d'emploi. Par exemple, un niveau de formation élevé acquis à l'issue d'un cursus scolaire, confère à son titulaire de hautes qualifications, pouvant lui ouvrir des portes vers des emplois de meilleure qualité. Une qualité élevée rendra les emplois plus complexes, et enrichira les individus de nouvelles dimensions d'épanouissement personnel et professionnel à travers le travail ; ce sont d'ailleurs d'importants facteurs qui conduisent et contribuent à la satisfaction au travail.

Mais « est-il possible de parler aujourd'hui du *plaisir* de travailler ? » s'interroge Thévenet (2010 ; italiques ajoutés de notre fait). Selon lui, « lier le travail au plaisir n'est pas dans l'air du temps » (Thévenet, 2010, p. 27). En effet, des études menées en permanence au sujet de la satisfaction au travail, au sein des pays d'Europe, montrent que 20 % des salariés atteignent un faible niveau de satisfaction vis-à-vis de leur travail (Morley, Ward et Watt, 2005). Les raisons justifiant la difficulté à atteindre la satisfaction au travail, sont multiples. Par exemple, le niveau de formation et les qualifications des salariés peuvent ne pas correspondre aux niveaux requis par l'emploi qu'ils occupent³ ; de même, l'épanouissement personnel et professionnel peut être très absent dans le cas des emplois pénibles, sédentaires ou répétitifs, ou de ceux requérant un haut niveau d'effort physique ; un faible niveau de satisfaction au travail peut être également lié à une baisse de motivation d'une personne qui à son tour, pourrait découler d'un niveau insatisfaisant de sa rémunération. Bien que les raisons pouvant expliquer la faible satisfaction ou l'insatisfaction au travail soient nombreuses, ses remèdes le sont tout autant. Par exemple, certaines mesures pourraient contribuer à une amélioration de la qualité de vie professionnelle et de la satisfaction au travail. Parmi celles-ci, citons l'augmentation du nombre d'emplois sur le marché du travail, l'amélioration de leur qualité, l'enrichissement du contenu de travail, l'amélioration de la flexibilité et des conditions de travail, ou bien la révision des politiques de rémunération.

L'importance de la satisfaction au travail pourrait être justifiée également à travers le prisme de certaines circonstances. Par exemple, en ces temps de crise économique et financière qui impacte violemment l'environnement professionnel d'aujourd'hui, le seul fait d'occuper un emploi pourrait suffire aux personnes – en constituant l'unique source de revenu dans leur famille – pour atteindre un niveau « satisfaisant » et suffisant de satisfaction au travail. Dans ce

³ Il s'agirait ici d'une non-congruence (incompatibilité) entre l'individu et l'emploi – l'une des dimensions retenues dans le modèle de congruence (compatibilité) entre l'individu et son environnement de travail (*Person-Environment fit theory*) ; voir Edwards, 2008 ; Jansen et Kristof-Brown, 2006.

cas, l'aspect économique et financier de l'emploi est déterminant (Brief, 1998) pour indiquer le niveau de satisfaction au travail de la personne en question.

Certes, l'importance de la satisfaction au travail varie selon les pays, et selon leurs traditions culturelles qui confèrent au travail des significations, des valeurs et des niveaux d'importance différents d'un pays à l'autre, d'une société à l'autre. Dans cette logique de pensée, des études récemment menées sur un échantillon de pays européens – dont la France – ont (re)confirmé qu'effectivement, les travailleurs des différents pays atteignaient des niveaux variables en termes de satisfaction dans leur travail (Bozionelos, 2010 ; Pichler et Wallace, 2009). Pour mieux appréhender ces différences et pour mieux comprendre les facteurs responsables de ces variations, les auteurs précités suggèrent des études interculturelles systématiques, à mener simultanément dans plusieurs pays.

Pourquoi est-il utile d'étudier ce construit ? Selon Spector (1997), il est important d'étudier la satisfaction au travail, pour au moins trois raisons. La première, ce sont des niveaux de satisfaction au travail élevés, qui témoignent de l'état de bien-être émotionnel et d'une bonne santé mentale des salariés. La deuxième raison, c'est qu'en fonction du niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail, les entreprises peuvent adopter diverses règles et procédures pour harmoniser le climat de travail. En troisième lieu, la satisfaction au travail peut constituer un indicateur important d'efficacité organisationnelle. D'autres chercheurs indiquent également que la satisfaction par rapport aux aspects variés d'un emploi (par exemple : rémunération, autonomie, conditions de travail, qualité des relations entre collègues et avec le supérieur hiérarchique, possibilités d'avancement) conduirait à une satisfaction générale au travail, et même à un épanouissement dans la vie courante (Smith, 1992).

Les enjeux concernant la satisfaction au travail sont aussi importants pour le salarié que pour l'entreprise (voir le tableau 2.1., ci-après). Pour le salarié, la satisfaction au travail pourrait augmenter l'estime de soi, et favoriser le développement de son identité professionnelle et le sentiment d'être utile. Au contraire, l'insatisfaction au travail ou la perte de l'emploi pourraient contribuer à une baisse de l'estime de soi et affecter la perception d'utilité, en provoquant ainsi des états d'angoisse et de stress. En outre, un emploi monotone et peu créatif risquerait de décourager, voire de bloquer l'esprit d'initiative et l'enthousiasme des salariés. Une satisfaction au travail plutôt faible, ou bien une forte insatisfaction au travail, donneraient lieu à des conséquences négatives telles que l'absentéisme, le *turnover* et une faible implication dans le

travail ; ou d'autres comportements contre-productifs tels que le sabotage, la résistance passive, la violence ou la consommation d'anxiolytiques sur le lieu de travail. Selon sa propre définition, la satisfaction au travail amène la personne à un état émotionnel agréable, en générant ainsi des attitudes positives au travail. En effet, il est fort probable qu'un individu satisfait au travail sera plus créatif, plus flexible, plus innovant, plus fiable et plus loyal envers son entreprise. De plus, une autre justification s'impose lorsqu'on parle de l'importance de la satisfaction au travail pour un salarié. Celle-ci est de nature temporelle (chronologique). Pour la plupart des salariés, la durée du temps passé quotidiennement au travail va de 8 à 10 heures, voire davantage dans certains pays. Par conséquent, vu qu'une personne passe le plus clair de son temps d'éveil au travail, il est donc essentiel qu'elle trouve satisfaction dans son travail à long terme.

Tableau 2.1. Enjeux de la satisfaction au travail (ST) pour les salariés, entreprises et chercheurs

Pour les Salariés	Pour les Entreprises	Pour les Chercheurs
<ul style="list-style-type: none"> - La ST peut augmenter / favoriser la / le : <ul style="list-style-type: none"> o Créativité et innovation o Flexibilité du travail o Loyauté / attachement envers l'entreprise o Joie au travail o Épanouissement o Estime de soi o Motivation o Sentiment d'être utile o Niveau de santé et de bien-être o Qualité de vie <p>PERSPECTIVE HUMANISTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La ST peut favoriser / indiquer le / (la) : <ul style="list-style-type: none"> o Climat général au travail o Amélioration de certains paramètres de l'entreprise o Niveau d'efficacité / vitalité / performance o Amélioration de la présence au travail (assiduité) des salariés - La ST peut réduire / inhiber le (les) : <ul style="list-style-type: none"> o Absentéisme des salariés o <i>Turnover</i> o Taux de plaintes relatives aux conditions de travail o Comportements contre-productifs o Stress au travail o <i>Burnout</i> o Intention de quitter <p>PERSP. PRAGMATIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La ST peut être étudiée en tant que : <ul style="list-style-type: none"> o Variable explicative (VI) o Variable expliquée (VD) o Variable médiatrice (VM)
CONSEQUENCES POSITIVES		

Non seulement la satisfaction apporte de la joie dans la vie professionnelle, mais elle contribue dans une large mesure à l'épanouissement psychologique, physique, moral, intellectuel et matériel d'un individu. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la satisfaction au travail peut éliminer le sentiment de culpabilité, d'incapacité ; et en même temps, elle peut accroître l'estime de soi, la motivation et des sentiments d'attachement organisationnel. De ce fait, la satisfaction au travail est non seulement importante, mais même impérative, car elle entraîne des conséquences positives (ou négatives, en cas d'absence) autant pour les salariés que pour les entreprises.

Pour les entreprises, la satisfaction au travail des salariés représente un indicateur important de santé ou de vitalité. Une bonne productivité au travail pourrait également améliorer les conditions de travail, et même la qualité de vie. D'ailleurs, des études menées sur le thème de la satisfaction au travail soulignent certaines corrélations entre l'état d'esprit et le degré de productivité au travail. Ce constat suggère que les salariés les plus satisfaits au travail seront les plus susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. En revanche, il est possible que les travailleurs insatisfaits et malheureux au travail, ou bien ceux qui sont « motivés » uniquement par la crainte de perdre leur emploi, ne s'investissent pas à cent pour cent au travail, à long terme. Bien que la crainte soit un facteur motivant important, ses effets ne se prolongent pas au-delà de sa disparition. Des enjeux concrets de la satisfaction au travail pour les entreprises, visent : la réduction de l'absentéisme au travail, la réduction du taux de plaintes des salariés relatives aux conditions de travail, la réduction du *turnover*, ainsi que l'amélioration de l'état d'esprit ou de l'assiduité des salariés au sein de l'entreprise. De même, puisque la satisfaction au travail est liée à la qualité de vie dans l'emploi, ses conséquences pourraient favoriser également un meilleur niveau de santé au travail des salariés ; ce qui, en revanche, pourrait constituer un indicateur important de la longévité de la main-d'œuvre.

Dans une perspective de recherche, l'étude de la satisfaction au travail est importante, car ce construit peut être examiné aussi bien en tant que variable explicative (Dawis, 2004), expliquée ou dépendante – ce qui est le cas dans la présente thèse – qu'en qualité de variable médiatrice. Dans ce dernier cas, la satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans les relations entre les conditions de travail et diverses conséquences organisationnelles et individuelles (Dormann et Zapf, 2001), comme celles évoquées antérieurement.

2.1.3. Divers regards sur la satisfaction au travail

En tant que construit, la satisfaction au travail a émergé suite aux théories de la motivation. En effet, la littérature offre des approches variées, proposées pour faciliter la recherche sur la satisfaction au travail. Ces approches ont été fondées sur deux types de théories : de contenu et de processus. Les théories de contenu tentent de répondre à la question ciblée sur *ce que* les salariés veulent, ou attendent de leurs emplois ; ou *pourquoi* ils travaillent. A ce titre, les théories de contenu ont le but d'identifier les besoins, les attentes ou les valeurs spécifiques qui sont susceptibles de mener vers la satisfaction au travail (Locke, 1976). Ces théories postulent que tous les individus ont les mêmes besoins ; et en effet, elles prescrivent les caractéristiques des emplois qui doivent y être présentes. Les théories de processus quant à elles, tentent de répondre à la question de *comment* atteindre la satisfaction, et *par quels* moyens y parvenir. Dans ce but, elles cherchent à identifier et expliquer les mécanismes et les processus par lesquels des variables telles que besoins, attentes et valeurs interagissent avec des caractéristiques de l'emploi, afin de générer de la satisfaction au travail (Gruneberg, 1979). Ce sont des modèles de causalité (Locke, 1976) qui tentent une opérationnalisation des processus, pour mieux faire comprendre la satisfaction. En outre, les théories de processus nous informent sur le mode de fonctionnement de la motivation (Steers et Porter, 1991) et elles soulignent les différences interindividuelles dans les besoins, en se focalisant sur les processus cognitifs créant ces différences.

Effectivement, la satisfaction au travail peut être étudiée en utilisant plusieurs perspectives. Bien que de nombreuses controverses existent encore dans cette littérature (Campbell et al., 1982 ; Dawis, 2004), il est important de savoir que les résultats des études menées au sujet de la satisfaction au travail sont contingents aux théories mobilisées, et en l'occurrence, aux instruments utilisés pour mesurer ce construit. C'est pourquoi, dans les sections suivantes, nous passerons très brièvement en revue les principales approches de la satisfaction au travail, avant de présenter des appréciations critiques les concernant.

2.1.3.1. La théorie de l'assouvissement des besoins (Schaffer, 1953) traite la satisfaction au travail en tant que *processus* de satisfaction des besoins. Par « besoin » l'on entend une motivation interne, considérée comme innée et universellement répandue chez les humains (Landy et Conte, 2010). Le terme *satisfaction* est inextricablement lié au terme *besoin* ; selon

cette théorie, le mot *besoin* implique la nécessité de *satisfaire* quelqu'un en quelque chose. Autrement dit, il n'y a pas de satisfaction en l'absence d'un besoin antérieur, ou sans l'existence préalable d'un besoin. Plusieurs théories de *la satisfaction au travail* ont émergé, en s'appuyant sur les théories des *besoins*. Par exemple, citons la théorie des deux facteurs de Herzberg (Herzberg et al., 1957 ; 1959) et les travaux de Weiss et al. (1967), qui ont développé l'outil Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) pour étudier et mesurer la satisfaction au travail dans le sens où, pour ces auteurs, la satisfaction au travail concerne la satisfaction de certains besoins liés au travail).

2.1.3.2. La théorie de l'équité (Adams, 1963 ; 1965) traite la satisfaction au travail en tant que perception d'équité. Cette perspective s'appuie sur la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) pour expliquer la satisfaction au travail. Selon la *théorie de l'équité* d'Adams, les salariés ont souvent tendance à comparer leurs résultats avec ceux des autres travailleurs. Ainsi, Adams a placé le référent des « autres » comme facteur primordial dans l'évaluation de l'équité. Par « autres », il entend tout individu ou groupe d'individus à qui une personne se compare lorsque celle-ci et les « autres » sont impliqués dans une relation d'échange avec un tiers, tel qu'un employeur. En effet, les individus s'attendent à de l'équité. Si le rapport entre leurs efforts et leurs récompenses équivaut à celui des autres salariés, ces derniers seront ainsi satisfaits de leur travail. Dans le cas contraire, le résultat sera l'insatisfaction au travail. Quelques années plus tard, un autre groupe de chercheurs de l'Université Cornell aux États-Unis ont complexifié la perspective de l'équité concernant la satisfaction au travail. Ainsi, Smith, Kendall et Hulin (1969) ont développé une théorie qui inclut à la fois équité, attente et instrumentalité. Selon ces auteurs, la satisfaction au travail représente la perception de la différence entre ce qui est attendu ou souhaité, et ce qui est effectivement reçu par la personne en cause. Ceci favorise l'apparition de certains cadres de référence qui pour Smith et ses associés, représentent des standards internes de comparaison que les individus mobilisent lors du processus d'évaluation de leur satisfaction au travail par rapport à leurs attentes et à ce qu'ils reçoivent effectivement.

2.1.3.3. L'école des relations humaines conceptualise la satisfaction au travail à travers le paradigme « Salarié satisfait – Salarié performant » (voir Mayo, 1933 ; Roethlisberger et Dickson, 1939 ; Roethlisberger, 1941). Selon cette théorie, la satisfaction au travail joue un rôle

médiateur dans la relation entre supérieurs hiérarchiques et salariés. Ce paradigme pourrait être résumé ainsi : « la satisfaction au travail cause la performance ». Autrement dit, si les salariés sont satisfaits de leur travail, ils auront une meilleure performance. En revanche, si les salariés ne sont pas satisfaits de leur travail, ils seront moins performants et moins efficaces. Tout au long des décennies et jusqu'aujourd'hui, cette vision a fait l'objet de nombreux débats dans la communauté des chercheurs par rapport à la causalité satisfaction-performance. Certains auteurs soutiennent que la performance est une conséquence de la satisfaction au travail, alors que d'autres soutiennent l'inverse (par exemple, Lawler et Porter, 1967 ; Vroom, 1964).

2.1.3.4. La performance déclenche la satisfaction au travail

Cette théorie puise ses racines dans les théories « attentistes » de la motivation (*expectancy-based theories of motivation* ; Vroom, 1964), selon lesquelles la satisfaction découle de récompenses générées par la performance. Les supporters de cette vision (Lawler et Porter, 1967) soutiennent que la performance mène à la satisfaction au travail, grâce à l'octroi de récompenses intrinsèques et extrinsèques. Ces dernières ne sont attribuées que si les salariés produisent de la performance. Ainsi, selon Lawler et Porter, bien que de façon indirecte, c'est la performance qui détermine et précède la satisfaction au travail, et non le contraire. De plus, ces auteurs ajoutent dans leur raisonnement une nouvelle variable : l'attente des récompenses équitables. Cette dernière joue ainsi un rôle modérateur dans la relation entre récompenses et satisfaction au travail. Par conséquent, ce ne sont pas les récompenses en elles-mêmes qui déterminent la satisfaction au travail, mais plutôt la perception des salariés sur l'équité des récompenses. Fondée sur cette logique, cette théorie semble contredire le modèle des relations humaines. Cette apparente contradiction pourrait s'expliquer par le fait que le modèle conceptuel ainsi élaboré nécessite une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes. Néanmoins, si une approche systémique était utilisée, les deux théories pourraient bien cohabiter dans une même représentation, car la relation satisfaction au travail-performance serait réciproque. En effet, la satisfaction au travail déterminerait la performance qui par le biais des récompenses perçues comme équitables, déterminerait la satisfaction au travail qui à son tour, déterminerait la performance au travail, et ainsi de suite. Cette représentation cyclique soulève ainsi la question « Qui influence / détermine qui ? », en laissant ainsi une impression de contradiction apparente entre les deux théories. De tels modèles de réciprocité ont été proposés

dans des travaux comme ceux de March et Simon (1958), ou bien de Schwab et Cummings (1970).

2.1.3.5. La satisfaction au travail en tant que moyen de traitement de l'information sociale

Une autre théorie relative à la satisfaction au travail, c'est la théorie du traitement de l'information sociale (*social information processing theory* ; Salancik et Pfeffer, 1978). Celle-ci fut proposée comme alternative au modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975 ; 1976). Selon l'approche de Salancik et Pfeffer, les emplois sont des stimuli ambigus, pouvant être interprétés de multiples façons. Les attitudes au travail dépendent donc de la manière d'interpréter un ensemble de tâches. A son tour, cette interprétation dépend des opinions des autres salariés à l'égard du contenu de travail. Autrement dit, des repères sociaux contribuent à la formation des attitudes au travail. Ainsi, la satisfaction ou l'insatisfaction au travail par rapport aux diverses facettes d'un emploi est socialement construite dans la mesure où elle se fonde sur l'opinion d'autrui. Par exemple, un individu qui vient d'être embauché ne serait pas complètement en mesure de décider s'il est satisfait ou insatisfait de son travail, *avant* d'avoir observé d'autres salariés se déclarant satisfaits ou insatisfaits. De ce fait, les individus seraient satisfaits ou non de leur travail, suite à un processus de comparaison aux autres. Des résultats issus du laboratoire ont généralement validé ce modèle, notamment lorsque les différences individuelles ont été prises en compte (Zalesny et Ford, 1990). Toutefois, le monde réel est plus complexe que l'environnement d'un laboratoire (Brief, 1998), donc ce modèle reste encore à être testé dans des situations concrètes de travail.

2.1.3.6. La satisfaction au travail comme facteur régulateur

Cette approche propose un modèle systémique pour étudier l'adaptation (le réajustement) au travail des salariés. En effet, dans cette théorie, la satisfaction ou bien l'insatisfaction au travail jouent le rôle de facteur régulateur du comportement des salariés (Dawis et Lofquist, 1984). Par conséquent, la satisfaction au travail sera reflétée dans le maintien par les salariés de leurs comportements au travail. Au contraire, l'insatisfaction au travail sera tolérée jusqu'à une certaine limite ; une fois celle-ci atteinte, ce fait déclenchera un réajustement du comportement des salariés au travail. Afin d'assouvir les besoins non comblés et de rétablir l'état de satisfaction au travail ou ne serait-ce que la limite tolérable d'insatisfaction au travail, cette adaptation peut

être active – dans le cas où elle est orientée vers l’environnement de travail – ou réactive, lorsqu’elle est dirigée vers l’individu lui-même.

2.1.3.7. La théorie de la divergence

Cette perspective encourage ses adeptes à considérer les différences de personnalité entre les individus. Cette théorie conceptualise la satisfaction en tant que résultat d’une différence entre les avantages que les salariés retiennent effectivement de leur travail (*work outcomes*) et le niveau d’un *autre* résultat (*outcome*) (Lawler, 1973). Cet *autre* résultat peut être préféré, désiré, attendu ou perçu par les salariés comme leur étant dû par l’entreprise (ils ont le droit de le recevoir). Il est important de noter que ces *autres* résultats ou avantages qui sont *préférés* par les salariés, peuvent être – et le plus souvent ils le sont – *différents* de ceux *attendus* ou *désirés* (Andrisani, Applebaum, Koppel et Miljus, 1978). Cela pourrait s’expliquer par la diversité des valeurs, et en l’occurrence des degrés d’importance variables que les individus attribuent – chacun en ce qui le concerne – à ces résultats ; d’où la notion de *divergence*. La théorie de la divergence n’offre donc pas une définition claire et explicite de ce que serait le résultat de l’emploi ou l’*outcome* idéal à considérer. Néanmoins, l’écart / la divergence entre les niveaux *réels* et *attendus* des résultats de l’emploi (avantages retenus, récompenses) ayant été choisis pour une comparaison, peut fournir une mesure ou un indice de satisfaction au travail.

2.1.3.8. La théorie intégrant l’équité et la divergence

Proposé par Lawler (1973), ce modèle de satisfaction au travail intègre à la fois l’approche de l’équité et celle de la divergence, en soulignant ainsi les facteurs qui mènent vers la satisfaction au travail. Selon cette théorie, la satisfaction par rapport à certains aspects de l’emploi tels que la rémunération, la supervision (l’encadrement) et le travail en soi (son contenu), résulte des processus psychologiques équivalents. Lorsque la satisfaction au travail est appréciée sur la base de la différence entre le niveau des résultats de l’emploi désirés ou attendus (*how much is wanted*) et le niveau des résultats de l’emploi obtenus (*how much is received*), ce « désir » (« attente ») (*want*) a une connotation d’ « aspiration », éloignant ainsi la satisfaction au travail du contexte de l’emploi et de la situation. En revanche, ce que *devraient être* les résultats de l’emploi est une déclaration de ce qui est approprié dans une situation particulière – celle de la satisfaction au travail. Une enquête de Wanous et Lawler (1972) révélait que les répondants

voudraient (attendraient) un niveau plus élevé des résultats de leurs emplois que le niveau des récompenses qu'ils pensaient *devoir recevoir*. Toutefois, selon Lawler (1973), la mesure appropriée pour estimer la satisfaction au travail doit considérer le niveau des résultats de l'emploi que les salariées pensent *devoir* obtenir, plutôt que le niveau des résultats de l'emploi qu'ils *veulent* (*s'attendent à*) obtenir.

2.1.4. Appréciations critiques des théories de la satisfaction au travail

La théorie de l'assouvissement des besoins et notamment la théorie bi-factorielle de Herzberg, a connu de nombreuses critiques. D'abord, la méthodologie employée – la technique des incidents critiques – a été remise en question par des recherches ultérieures. Cette méthode jette le doute sur la validité des résultats obtenus, du fait du potentiel de mémoire sélective des participants interrogés sur les moments critiques vécus au travail. De plus, des études ultérieures ayant employé d'autres méthodes qui assuraient le contrôle de la désirabilité sociale des réponses, ont trouvé des résultats contradictoires (Dunnette, Campbell et Hakel, 1967). Selon ces auteurs, les individus ont tendance en général à attribuer de bons souvenirs aux sentiments de développement et de succès personnels, et d'externaliser ou de proscrire les mauvais souvenirs en les associant ainsi avec des sentiments d'injustice ; par conséquent, les résultats seront totalement influencés par la méthodologie adoptée (Carrol, 1969). D'autres pensent qu'il serait réducteur de catégoriser de manière figée (définitive) les facteurs responsables de la satisfaction au travail, de la façon présentée dans la théorie des deux facteurs (de motivation – *satisfiers* [intrinsèques] et d'hygiène – *dissatisfiers* [extrinsèques]) ; et qu'en plus, ces facteurs ne sont pas additifs, de par leurs effets, sur la satisfaction au travail, ni indépendants l'un de l'autre (Lindsay, Marks et Gorlow, 1967 ; Marconi, 1973). Lindsay et ses associés ont montré que les facteurs de motivation (*satisfiers*) ont expliqué 57 % de la variance dans la satisfaction au travail, presque trois fois et demie plus que les facteurs d'hygiène (*dissatisfiers*), qui ont contribué à expliquer 17 % de la variance dans la satisfaction au travail. Ces auteurs ont ainsi souligné que *tous les deux* facteurs ont été responsables de la satisfaction au travail, contrairement au modèle de Herzberg et ses collaborateurs (Lindsay et al., 1967). Des répliques ultérieures de l'étude de Herzberg, employant la même technique des incidents critiques, n'ont pas abouti à valider le modèle de la théorie des deux facteurs (Lévy-Leboyer, 1998 ; Maillet, 1989). Toutefois, le

modèle herzbergien et ses critiques ont contribué à orienter l'intérêt des chercheurs vers d'autres domaines tels que l'enrichissement et l'élargissement de l'emploi.

La théorie de la divergence, bien qu'attractive, n'est pas sans limites. Il est possible que dans certaines circonstances, les salariés reçoivent de leurs emplois, en termes de récompenses, au-delà de ce qu'ils pensent devoir recevoir ou souhaiter recevoir. Effectivement, la majorité des approches de la théorie de la divergence reconnaissent ce fait, mais elles ne précisent pas de manière claire et explicite *comment* les attitudes résultant des sur-récompenses se rapportent à l'insatisfaction au travail en raison d'une sous-récompense. Il semblerait que les théories de la divergence aient encore à évoluer, de manière à pouvoir être en mesure d'offrir des éléments de réponse au questionnement de savoir si tous les deux types d'insatisfaction se produisent de la même façon ou non, s'ils donnent les mêmes résultats, ou encore s'ils contribuent à la satisfaction au travail globale (Lawler, 1973). Une autre critique du modèle de la théorie de la divergence de Locke (1969) vise le flou apparent concernant les distinctions entre besoins, valeurs, attentes, aspirations ou désirs (Roussel, 1996). Une conceptualisation conjuguée avec une opérationnalisation mieux adaptée au contexte des entreprises pourra servir à une meilleure compréhension du processus de satisfaction au travail, telle qu'envisagée dans la théorie de la divergence. Toutefois, certaines études révèlent des résultats qui semblent valider le modèle de la théorie de la divergence (Dyer et Thériault, 1976 ; Gerhart et Milkovich, 1992 ; Rice, Phillips, et McFarlin, 1990).

Quant à la *théorie d'équité* d'Adams, ses critiques ne manquent pas de s'attacher au questionnement de ses hypothèses et de ses applications pratiques. Son modèle a été critiqué en raison de sa « simplicité ». Cette théorie ne prend pas en compte le rôle d'un bon nombre de variables démographiques et psychologiques, susceptibles d'affecter les perceptions des individus sur l'équité et leurs interactions les uns avec les autres (Huseman, Hatfield et Miles, 1987). De plus, une grande partie de la recherche validant les principes de la théorie de l'équité a été réalisée en laboratoire (Cosier et Dalton, 1983 ; Maillet, 1989) ; de ce fait, certains résultats auraient une applicabilité au monde réel limitée. Un autre argument critique est que les individus pourraient percevoir l'équité ou l'iniquité non seulement en termes de contributions en faveur de leurs entreprises (*inputs*) et des avantages tirés de leurs emplois, (*outcomes*), mais aussi en termes concernant le système global qui détermine les contributions et les avantages retenus. En d'autres termes, le jugement d'un traitement dit équitable est subjectif ; par conséquent, le point

de difficulté est que l'équité n'est pas évaluée de la même façon par tous les individus. A titre d'exemple, dans une entreprise, un tel salarié pourrait percevoir que sa rémunération est équitable par rapport aux autres salariés, mais le même salarié pourrait en même temps percevoir le système général de compensation de l'entreprise comme injuste (Carrell et Dittrich, 1978). Un autre reproche vis-à-vis de cette théorie concerne sa négligence à prendre en compte la dimension temporelle (Carrell et Dittrich, 1978 ; Mowday, 1979 ; Vecchio, 1981).

Toutefois, pour Thériault (1983) cette théorie a le mérite de contribuer à une amélioration du système de gestion de la rémunération au sein des entreprises, en particulier par sa facilitation des pratiques d'évaluation des salaires affectés aux différents postes de travail ; et par l'application de ses principes d'équité, tant au niveau interne qu'externe. De même, un autre point fort de la théorie de l'équité repose sur le fait qu'elle met l'accent sur le rôle des « autres » dans le processus de formation des attitudes des individus sur ce que devraient être leurs récompenses ou avantages retirés de leurs emplois (Lawler, 1973).

Les diverses théories de la satisfaction au travail s'appuient sur une forte tradition empirique de la psychologie appliquée au contexte de travail. Cela signifie que sans des données concrètes issues du terrain et sans la possibilité que d'autres chercheurs puissent les tester et les appliquer au monde réel, aucune théorie ne saurait être pérennisée. Toutefois, cette tradition empirique n'est pas sans effets « secondaires » ou non intentionnés. A ce titre, elle a donné lieu en grande partie au développement plus prégnant des théories de contenu de la satisfaction au travail, par rapport aux théories de processus (Dawis, 2004). Cet auteur estime que les théories de contenu sont plus propices à l'expérimentation par une collecte de données transversale (comme dans le cas des enquêtes) en une seule fois dans le temps (t). Effectivement, une très grande majorité d'études se focalisant sur la satisfaction au travail ont adopté cette approche. Les études longitudinales sont plus ou moins nombreuses et dans le cas où elles existent, la collecte de données ne concerne que deux temps : t_1 et t_2 . Peu d'études ont tenté d'intégrer dans leur modèle des variables temporelles ou des processus. Lorsque les théories de la satisfaction au travail incluent des processus, ces derniers doivent le plus souvent être « traduits » par des variables de substitution pour permettre ainsi une collecte de données faisable, selon des méthodes conventionnelles (Dawis, 2004). Tel serait le cas, par exemple, de la théorie des processus contraires (*opponent process theory*), en rapport avec la satisfaction au travail (Bowling et al., 2005 ; Landy, 1978 ; Solomon et Corbit, 1973 ; 1974). Selon cette théorie,

certaines événements de nature émotionnelle – tels que les punitions ou les récompenses – déclenchent deux catégories de processus ; il s’agit d’une part, de processus *primaires* et d’autre part, de processus *contraires*. Selon la nature affective d’un événement donné, les processus primaires génèrent certaines émotions. Par exemple, des événements dits « de menace », tels que les examens ou les contrôles, déclencheront des processus suscitant l’anxiété ; alors que des événements dits « de détente », comme la méditation, déclencheront des processus favorisant plutôt le calme. Les processus contraires, en revanche, entraîneront des émotions opposées aux émotions issues des processus primaires. Ainsi, les événements « de menace » déclencheront-ils des processus favorisant le calme, alors que les événements « de détente » déclencheront des processus contraires, générateurs d’anxiété ; et ainsi de suite. Malgré son caractère stimulant, intéressant et complexe, cette théorie reste purement informative, parce qu’il est difficile (sinon impossible) de collecter des données à son insu. Même s’il existe d’autres théories intégrant des processus dans leur cadre d’analyse, les chercheurs ne pourraient toujours pas collecter des données sur les *processus* ; au lieu de ce faire, leur efforts seront limités à observer les changements au niveau de la satisfaction au travail, à l’intervalle des deux moments différents dans le temps (Dawis, 2004).

En conclusion, retenons la richesse des théories de la *satisfaction au travail*, autant sous l’angle du contenu que sous celui du processus. N’oublions pas non plus la co-dépendance « théorie-mesure » : tout d’abord, la première dirige le mode de mesure de la satisfaction au travail ; mais elle est également dépendante et contrainte par la méthodologie adoptée. Enfin, cette diversité d’approches pourrait toutefois se résumer à deux grands courants de théories : celles s’intéressant à l’assouvissement des besoins (et respectivement à l’accomplissement des valeurs), et celles des attentes des individus (l’équité, la comparaison sociale et la divergence).

2.1.5. Comment mesurer la satisfaction au travail ?

Les sections précédentes ont mis en exergue la multiplicité et la richesse des approches consacrées à la satisfaction au travail. Si les théories proposées sont contingentes aux méthodologies adoptées pour étudier la satisfaction au travail, et si des définitions variées du construit ont été élaborées, la question de sa mesure elle aussi, fait partie de cette diversité d’approches. *Comment mesurer ce construit ?* Faut-il le traiter au niveau global ou au niveau

détaillé, en analysant chaque facette de la satisfaction au travail ? Dans cette section, nous tenterons de trouver une réponse à cette interrogation.

Etant donné la multi-dimensionnalité du construit, celui-ci peut être estimé aussi bien dans sa globalité que sous ses différentes facettes. Selon Brief (1998), les facettes de la satisfaction au travail les plus utilisées dans la littérature sont celles incluses dans les instruments développés par Smith, Kendall et Hulin (1969) : le JDI – « Job Descriptive Index » ou Inventaire Descriptif de l'Emploi ; et le MSQ – « Minnesota Satisfaction Questionnaire », développé par Weiss, Dawis, Lofquist et England (1967). Toutefois, d'autres contributions méritent d'être évoquées, à savoir les facettes des instruments « Job Diagnostic Survey » (JDS ; Hackman et Oldham, 1975) et « Job Satisfaction Survey » (JSS ; Spector, 1985), présentées en figure 2.2. Notre attention est néanmoins focalisée notamment sur les facettes relatives au JDI et au MSQ.

Le *Job Descriptive Index* (Smith et al., 1969) compte un nombre total de cinq facettes, comme le montre la figure 2.2. Chacune des facettes est mesurée selon une échelle constituée d'un nombre d'adjectifs pouvant varier de 9 à 18, auxquels le répondant a le choix de répondre par « oui », « pas sûr » ou « non », par rapport à la description de son travail. Par exemple, pour mesurer la satisfaction par rapport aux collègues de travail, cette mesure inclut des adjectifs tels que « ennuyeux » (score inversé), « intelligents » ou « responsables » ; pour la rémunération, figurent les adjectifs suivants : « revenu adéquat (suffisant) pour les dépenses ordinaires », (rémunération) « incertaine », ou « moins que ce que je mérite ». Si un répondant décrit ses collègues de travail comme « responsables », cela indiquera sa satisfaction par rapport à cet aspect de son emploi. Selon l'évaluation de Cook, Hepworth, Wall et Warr (1981), cette mesure a des propriétés psychométriques généralement acceptables (par exemple : bonne fiabilité générale et au niveau de ses sous-échelles ; validation dans de nombreuses études). Toutefois, malgré une utilisation fréquente, l'une de ses limites la plus importante est son nombre restreint de facettes (Spector, 1997). De plus, la structure du modèle, son raisonnement et le choix spécifique des cinq facettes ne semblent pas explicites ni assez justifiés d'un point de vue théorique (Brief, 1998). Cet auteur estime aussi que cet instrument ne capte pas le(s) « sentiment(s) » des salariés par rapport à leurs emplois.

Le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ ; Weiss et al., 1967) est un autre instrument conçu pour mesurer la satisfaction au travail. Echelle multidimensionnelle, le MSQ comprend un nombre de 100 items regroupant 20 aspects du milieu de travail – appelés

également *renforceurs de travail* – se rapportant à 20 besoins psychologiques. Deux versions de cet instrument ont été créées : une version longue, à 100 items ; et une courte, à 20 items. La version longue compte cinq items par facette, alors que la version courte inclut un seul item pour chaque facette. Les chercheurs utilisant la version allégée combinent les scores des items la composant, ou bien ils estiment la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque à base d'items qui les concernent. La satisfaction extrinsèque vise des aspects du travail peu liés aux tâches de travail ou au travail en soi ; tel est le cas de la rémunération, des opportunités d'avancement, des politiques d'administration de l'entreprise, de la sécurité, de la supervision ou bien des conditions de travail. La satisfaction intrinsèque concerne la nature des tâches de travail en tant que telles, et reflète les *sentiments* des individus par rapport au travail qu'ils effectuent. Cette dimension inclut des facettes telles que l'utilisation des capacités, l'accomplissement, l'activité, l'autonomie, la créativité et la variété des tâches ; les autres facettes sont mentionnées dans la figure 2.2. plus bas.

Contrairement à la plupart des autres instruments mesurant la satisfaction au travail (par exemple : JDI, JSS, JDS), les facettes qu'inclut le MSQ sont beaucoup plus spécifiques, balayant un large spectre de besoins et d'aspects liés au travail. Brief (1998) qualifie l'ampleur de ces 20 facettes d'« impressionnante » (p. 13). Chaque item demande au répondant d'indiquer sur une échelle de type Likert à cinq points, la mesure dont il est satisfait de son travail en rapport avec l'aspect décrit dans l'item respectif. Par exemple, concernant la facette visant la satisfaction par rapport aux collègues de travail, cette mesure inclut des items comme ceux-ci : « Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ? », « Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de la possibilité de nouer des amitiés avec vos collègues ? » ou encore « Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de la convivialité de vos collègues ? ». Par rapport au JDI, on remarque d'emblée la manière distincte de cette mesure d'appréhender la variable « satisfaction par rapport aux collègues de travail ». Ceci est valable également pour les autres facettes communes entre JDI, MSQ, JSS ou JDS. Pourtant, des études montrent une bonne convergence entre les sous-échelles du JDI et du MSQ (Gillet et Schwab, 1975).

Cette mesure est très utilisée autant dans sa version longue que dans sa version abrégée. Elle présente une fiabilité de consistance interne acceptable pour la satisfaction intrinsèque, extrinsèque, ainsi que pour la satisfaction en général (Spector, 1997). Comme la plupart des

mesures, le MSQ comporte aussi des limites. Par exemple, Cook et al. (1981) ont critiqué la manière dont cette mesure classifie certains items comme appartenant à la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque. D'autres ont noté le manque de distinction claire entre les sous-échelles la composant ; de ce fait, certaines études ont constaté des corrélations élevées entre les sous-échelles (Schmitt et al., 1978 ; Wexley et al., 1980). De plus, Brief (1998) estime que de manière similaire au JDI, les facettes du MSQ n'ont pas été expliquées dans la théorie de l'ajustement au travail.

Toutefois, cette mesure est largement reconnue et validée dans de nombreuses études, dans plusieurs pays. En outre, par rapport au JDI, la formulation des items et l'échelle du MSQ permettent une analyse plus fine des réponses. L'existence d'une validité simultanée⁴ a également été démontrée, par suite d'une analyse des données recueillies pour plus de 25 catégories socioprofessionnelles représentatives ($n = 2\,955$) et comprenant comptables, ouvriers, employés de saisie informatique, ingénieurs, managers et enseignants. Cette analyse a consisté à mener des tests de différences dans les niveaux de satisfaction, en fonction de la variabilité des groupes de répondants interviewés. Effectivement, les résultats ont révélé que les différences de groupes ont été statistiquement significatives ($p = 0.001$) aussi bien pour les moyennes que pour les variances, sur l'ensemble des 20 facettes du MSQ (Weiss, Dawis, Lofquist et England, 1966). Ces auteurs ont ainsi démontré la capacité de la mesure MSQ à distinguer entre les groupes de professions différentes, en soulignant que les groupes les plus satisfaits de leur travail étaient ceux rassemblant des professions qualifiées, alors que les moins satisfaits étaient les groupes de répondants moins ou peu qualifiés.

⁴ Ou *concurrent validity*. La validité simultanée est établie lorsque le test d'une mesure est fortement corrélé avec une autre mesure qui a déjà été validée. Les deux mesures peuvent viser le même construit, ou des construits similaires.

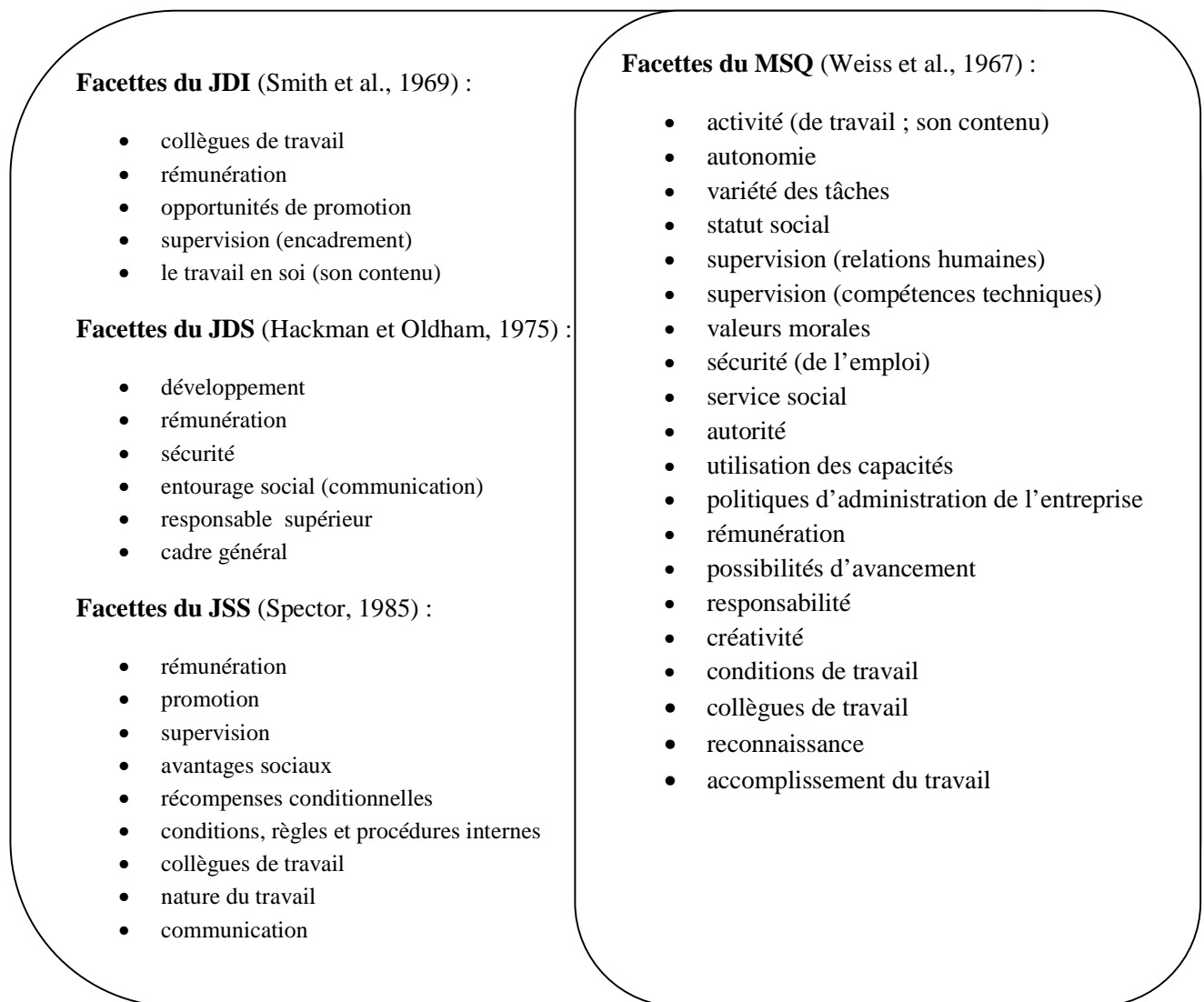


Figure 2.2. Les facettes de la ST des instruments JDI, MSQ, JDS, et JSS

Le grand nombre d'études sur le thème de la satisfaction au travail, d'une part, et la multitude des théories élaborées pour mieux comprendre ce construit, d'autre part, représentent des éléments justifiant la diversité des modalités de mesure concernant la satisfaction au travail. En effet, plusieurs méthodes ont été proposées et utilisées pour la mesurer ; nous les présenterons ci-après.

2.1.5.1. Méthodes indirectes et directes

La satisfaction au travail peut être mesurée de façon indirecte et directe. Les *modalités indirectes* pour mesurer le construit revêtent la forme des inférences faites à partir des antécédents ou des conséquences de la satisfaction au travail. Réaliser des inférences sur la satisfaction au travail à partir de ses antécédents, implique des conditions de contrôle spécifiques, qui sont possibles uniquement en laboratoire. C'est pourquoi à ce jour, dans aucune étude on n'a tenté de mesurer la satisfaction au travail en utilisant des facteurs antécédents à ce construit (Dawis, 2004). En revanche, l'usage des conséquences de la satisfaction au travail semble plus faisable dans la mesure où, en général, de telles conséquences peuvent se refléter dans plusieurs comportements des individus. Par exemple, la satisfaction au travail suscite le plus souvent une attitude souriante, aimable et ouverte chez les personnes satisfaites de leur travail, alors que l'insatisfaction peut déclencher des attitudes d'hostilité et des comportements de protestation. Toutefois, bien qu'utiles, les conséquences de la satisfaction au travail ont été étudiées pour leur propre intérêt, plutôt que pour mesurer le construit (Dawis, 2004). Selon cet auteur, même s'il s'agissait de mesurer la satisfaction au travail à partir de ses conséquences, une telle mensuration serait toujours soumise à l'obligation d'une *contraposition* (ou *modus tollens*) ; de ce fait, « a implique b » ne serait pas forcément réciproque pour permettre d'affirmer que « b implique a ». En somme, une mensuration indirecte de la satisfaction au travail n'est pas faisable, et son avenir ne semble pas prometteur non plus (Dawis, 2004).

La *mensuration directe* peut prendre deux formes : observée et exprimée. La première intervient lorsqu'on mesure la satisfaction au travail au travers d'indicateurs physiologiques et comportementaux. Par exemple, si la satisfaction au travail est conceptualisée en tant qu'affect, alors des mesures physiologiques relatives à l'affect pourraient être envisagées pour apprécier la satisfaction au travail. Toutefois, cette possibilité est largement écartée en raison de sa faisabilité restreinte. En revanche, l'observation du comportement serait davantage réalisable ; de nouveau, Dawis suggère qu'une telle observation nécessite des instruments psychométriques précis tels que diverses échelles de mesure très bien développées, ainsi que des chercheurs hautement qualifiés pour les maîtriser. Cette méthode n'a pas été suffisamment employée par des chercheurs s'intéressant au construit.

L'*expression* de la satisfaction au travail est une autre modalité directe qui sert à mesurer le construit. De nouveau, cette méthode peut revêtir elle aussi, deux formes : émises et

provoquées. Les premières sont imprévues et spontanées, pouvant surgir lors des conversations verbales comme les entretiens. Néanmoins, du fait de leur nature sporadique, les expressions émises ne constituent pas des bases fiables pour mesurer la satisfaction au travail. L'expression provoquée de la satisfaction au travail dépend de la révélation que le répondant désire (ou non) faire à propos de lui-même (autorévélation) (Derlega et al., 1993 ; Jourard, 1971). D'après ces auteurs, le dévoilement d'un individu découle de deux facteurs : sa capacité de se révéler et sa motivation pour le faire. La capacité du répondant de s'auto-révéler peut être affectée par le langage utilisé lors de la formulation des items ; ainsi, si le répondant ne comprend pas bien un item, il (ou elle) ne pourra pas y répondre de manière objective, donc son autorévélation sera biaisée. La motivation du répondant pour s'auto-révéler pourrait être stimulée par un ton encourageant dans la façon dont un questionnaire est rédigé, ou bien par une invitation à la révélation sans contrainte ni menace. Toutefois, il serait difficile de vérifier la véracité de telles autoévaluations, car personne d'autre que le répondant n'a accès à sa propre conscience. Dans une telle situation, les chercheurs pourraient au mieux déterminer la cohérence des réponses fournies par le répondant, en utilisant des échelles à items multiples (ce qui assurera la fiabilité de la mesure utilisée) ; et évaluer la cohérence logique des pointages obtenus pour la satisfaction au travail, en les comparant aux pointages obtenus pour d'autres variables étudiées (ce qui assurera la validité de la mesure) (Dawis, 2004). C'est pourquoi des outils tels que la fiabilité et la validité des mesures utilisées aideront le chercheur à mieux estimer et mesurer la satisfaction au travail.

Certaines études ont tenté de mesurer la satisfaction au travail à partir des sources multiples. D'une part, les chercheurs ont interrogé les salariés et d'autre part, ils ont demandé aux responsables hiérarchiques d'estimer la satisfaction au travail de leurs collaborateurs (Spector, Dwyer et Jex, 1988). Les résultats ont montré que les responsables hiérarchiques étaient bien au courant des sentiments éprouvés par leurs collaborateurs, vis-à-vis de leur emploi.

2.1.5.2. Méthodes globales et par facettes

Le dilemme de la mensuration de la satisfaction au travail ressort sous d'autres angles de vue encore. Plus spécifiquement, il s'agit de la mensuration *globale* et/ou *par facettes*. Dès le commencement de la recherche sur ce construit, certains auteurs dont Hoppock (1935), soutenaient que la satisfaction au travail ne pouvait être étudiée qu'au niveau global, indivisible.

Selon cette approche, la satisfaction au travail représenterait le résultat d'une seule appréciation *générale* à son égard.

Des décennies plus tard, d'autres chercheurs et praticiens se sont prononcés aussi bien sur la valeur globale de la satisfaction au travail que sur le mode de calcul préconisé pour celle-ci. Ceci renvoie de nouveau vers une approche holistique, qui conjuguerait ainsi la satisfaction *avec* des aspects de travail spécifiques, considérés importants dans un emploi (Rice, Gentile et McFarlin, 1991). Selon cette approche, la satisfaction au travail *globale* représenterait le résultat de la somme des scores obtenus lors de l'évaluation des satisfactions partielles relatives à un emploi. Mathématiquement, cette relation pourrait s'exprimer de la façon suivante :

$$S_g = \Sigma (s_1, s_n) \quad (1)$$

où S_g représente la satisfaction au travail globale ; et s_1 et s_n représentent les scores obtenus lors de l'évaluation des satisfactions partielles correspondant aux diverses facettes de l'emploi. Toutefois, certains auteurs se sont positionnés sur la non-équivalence entre la satisfaction globale, mesurée à travers des échelles unidimensionnelles, et la satisfaction calculée en tant que somme entre les scores partiels de ses facettes (Highhouse et Becker, 1993 ; Ironson et al., 1989 ; Scarpello et Campbell, 1983). Ils ont révélé une corrélation modeste entre les résultats de la satisfaction au travail obtenus par la somme des scores de ses multiples facettes et le score général issu d'une échelle globale unidimensionnelle ($r = 0.32$). D'autres chercheurs encore ont argumenté qu'en raison des fortes corrélations constatées entre diverses mesures de la satisfaction et des aspects de travail variés, il serait inutile de calculer des scores pour chacune des facettes de la satisfaction au travail (Judge et Hulin, 1993).

Dans une perspective liée au contexte, notons que certaines situations requièrent des estimations au niveau global de la satisfaction au travail, alors que d'autres nécessitent des estimations au niveau de ses facettes. Par exemple, si l'objectif du chercheur est de comparer deux entreprises ou plus, ou certains départements d'une ou de plusieurs entreprises, il conviendrait mieux d'adopter une approche globale de la satisfaction au travail (Landy et Conte, 2010). De même, si le chercheur s'intéresse aux effets des salariés aimant ou non leurs emplois, alors il s'agirait d'examiner une attitude générale et il conviendrait donc que la satisfaction au travail soit mesurée de manière globale (Spector, 1997). En revanche, l'approche par facettes

serait mieux adaptée, par exemple, lorsqu'il faudrait nécessairement identifier quels aspects particuliers liés à l'environnement de travail pourraient influencer sur le processus de recrutement de nouveaux salariés (Landy et Conte, 2010). Ou bien, quels aspects particuliers d'un emploi seraient responsables de la satisfaction ou de l'insatisfaction des salariés ; ainsi, une approche par facettes aidera les entreprises à améliorer leurs pratiques de GRH, ou divers domaines d'insatisfaction (Spector, 1997). Il a été démontré que même les échelles unidimensionnelles pour mesurer la satisfaction au travail sont adéquates et fiables, et peuvent fonctionner bien dans de nombreuses situations (Scarpello et Campbell, 1983 ; Wanous, Reichers et Hundy, 1997).

Parmi les échelles mesurant la satisfaction globale, citons l'échelle de Hoppock (1935), l'échelle des visages de Kunin (1955), l'échelle « Job In General » (JIG ; Ironson, Smith, Brannick, Gibson et Paul, 1989), l'échelle « Michigan Organizational Assessment Questionnaire » (MOAQ ; Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh, 1979) ; et bien d'autres encore. Par exemple, l'échelle des visages de Kunin contient un seul item : « Entourez le visage qui décrit le mieux votre (vos) sentiment(s) par rapport à votre travail en général. »⁵ L'échelle MOAQ est composée de trois items, dont les réponses sont mesurées sur une échelle de type Likert à sept points, variant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Cette échelle est brève, simple, fiable ; et idéale à administrer dans les questionnaires comprenant des mesures variées (Spector, 1997). Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Pour conclure, retenons que les deux approches peuvent être mobilisées dans une même étude. Telle sera notre démarche dans la présente recherche, qui nous permettra ainsi d'obtenir une image plus complète de la satisfaction au travail des salariés, au sein des entreprises étudiées.

⁵ « Circle the face that best describes how you feel about your job *in general*. » En dessous de l'énoncé, il y a sept expressions différentes du visage, variant d'un visage très triste (insatisfaction prononcée) à un visage très souriant (satisfaction prononcée).

2.1.6. Antécédents de la satisfaction au travail

Notre revue de littérature a recensé plusieurs groupes d'antécédents de la satisfaction au travail. Le réseau nomologique⁶ de la satisfaction au travail reste riche et complexe aujourd'hui, au 21^e siècle. Au tableau 2.2., nous illustrons un modèle de réseau nomologique de la satisfaction au travail issu d'une méta-analyse récente (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim et Carson, 2002). Dans un premier temps, nous présenterons le groupe des variables *d'environnement*, illustrées au tableau ci-après. Dans un second temps, nous nous focaliserons sur le groupe des variables *individuelles*, y compris les variables *démographiques*. Enfin, nous analyserons les antécédents, les conséquences et les corrélats de la satisfaction au travail.

Tableau 2.2. Réseau nomologique de la satisfaction au travail

ANTECEDENTS	Corrélats	CONSEQUENCES
FACTEURS D'ENVIRONNEMENT :		
<i>Caractéristiques de l'emploi</i>	Engagement organisationnel	<i>Motivation et comportements de citoyenneté organisationnelle</i>
Variété des compétences	Stress (non) professionnel perçu	Motivation
Identité de la tâche	Etat précaire de santé	Comp. citoyenneté. org. (CCO)
Importance de la tâche	Implication au travail	
Autonomie	Satisfaction de vie	<i>Repli sur soi</i>
Feedback (retour)		Attitudes de pré-repli
Profusion du travail		Intention de quitter
<i>Caractéristiques du rôle</i>		<i>Comportements de retrait</i>
Conflit de rôle		Absentéisme
Ambiguïté de rôle		Turnover
<i>Caract. org. et du groupe de travail</i>		Retard au travail
Objectifs collectifs stimulants		Congé de maladie
Cohésion du collectif de travail		<i>Performance au travail</i>
Intégration collective		<i>Subjective</i> : De supervision, de soi
Qualité de la communication		<i>Objective</i> : Critères tangibles, promotion
Implication participative		

⁶ Par « réseau nomologique » on entend un modèle de relations proposées entre le construit, ses comportements observables et d'autres construits et comportements observables. Ce réseau spécifie les variables auxquelles le construit devrait être lié, et les variables auxquelles il ne devrait pas être associé. Ensuite, des études vont déterminer le niveau de congruence entre les liens réels existants et ceux attendus, tels qu'exprimés dans le réseau nomologique. Plus la congruence est élevée, plus la validité du construit sera forte (Aguinis, Henle et Ostroff, 2001).

Causes de stress au travail
Iniquité de l'environnement de travail
Structure organisationnelle
Climat de travail
<i>Relations avec le leader</i>
Encadrement du leader
Respect du leader pour le facteur humain
Importance accordée à la production
Récompense du leader
Sanction du leader
Echanges leader-collaborateur(s) (LMX)

2.1.6.1. Les caractéristiques de l'emploi

Les emplois routiniers ou répétitifs comme ceux des lignes d'assemblage, par exemple, sont inévitablement pénibles, ennuyeux ; et ils provoquent en effet, de l'insatisfaction au travail (Spector, 1997). C'est pourquoi le re-design de l'emploi a été proposé comme moyen pour pallier les effets indésirables liés aux caractéristiques de l'emploi. Par « caractéristiques d'un emploi », on entend le contenu et la nature d'un emploi donné.

Peu de caractéristiques de l'emploi ont été étudiées en lien avec la satisfaction au travail. Hackman et Oldham (1975 ; 1976) ont développé un modèle d'analyse fondé sur la théorie des caractéristiques de l'emploi, pour faciliter la compréhension des liens entre les caractéristiques d'un emploi et la satisfaction au travail. Cette théorie postule que les salariés peuvent être motivés par la satisfaction intrinsèque qu'ils trouvent, lors de l'exécution des tâches. De ce fait, dès lors que les salariés perçoivent leur travail comme étant agréable et important, ils l'aimeront et auront une bonne performance. Cette théorie est importante, parce qu'elle indique comment les caractéristiques-clés d'un emploi génèrent certains états d'esprit (de nature psychologique) qui mènent à la satisfaction au travail, à la motivation et à la performance, ou vers le *turnover*. Ces auteurs ont identifié cinq caractéristiques-clés retrouvées dans tout emploi. Ce sont : la variété des compétences nécessaires pour mener à bien la tâche de travail, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et enfin, le retour (*feedback*) concernant l'accomplissement du travail. Le tableau 2.3. comprend les cinq caractéristiques-clés d'un emploi, selon la théorie de Hackman et Oldham (1975 ; 1976).

Tableau 2.3. Les cinq caractéristiques-clés d'un emploi et leurs définitions

Caractéristique	Définition
1. Variété des compétences requises	Degré selon lequel un emploi requiert la mobilisation des multiples compétences nécessaires pour accomplir une tâche de travail
2. Identité de la tâche	Degré selon lequel un emploi implique l'accomplissement d'une tâche de travail dont le résultat est totalement identifiable
3. Importance de la tâche	Degré selon lequel un emploi pourrait influencer la vie des autres personnes au sein d'une organisation ou d'une société
4. Autonomie	Degré selon lequel un emploi confère aux salariés la liberté et le choix de réaliser leur travail à leur propre façon
5. Retour (<i>feedback</i>)	Degré selon lequel l'accomplissement des tâches informe de manière claire le salarié sur sa performance

A leur tour, ces cinq caractéristiques-clés d'un emploi peuvent mener à trois états psychologiques importants, illustrés à la figure 2.3., selon le modèle de Hackman et Oldham.

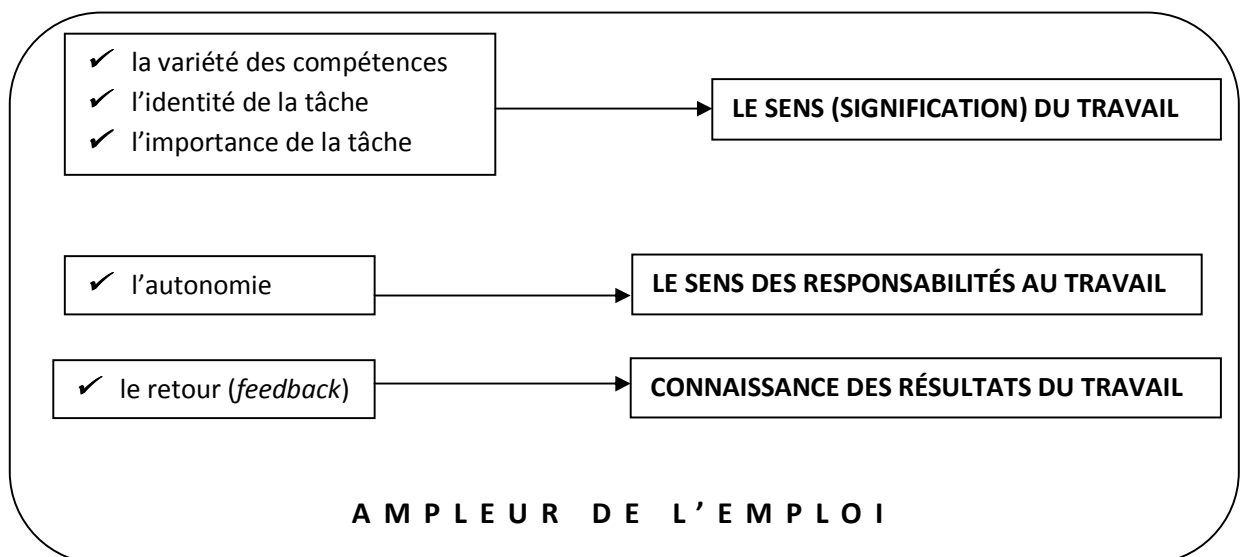


Figure 2.3. Liens entre les caractéristiques d'un emploi et les états psychologiques générés

Comme on peut le remarquer, la variété des compétences, l'identité de la tâche et son importance amènent l'individu à percevoir le sens et la signification de son travail. L'autonomie de l'emploi rend le salarié plus responsable de ce qu'il (ou elle) fait, et le retour (*feedback*) concernant son travail l'informe sur ses résultats et performances acquis. C'est ainsi que les trois états psychologiques illustrés à droite dans la figure 2.3., aident à mieux cerner la satisfaction au travail et la motivation des salariés. En outre, à travers les cinq caractéristiques-clés évoquées *supra*, cette théorie peut aider les chercheurs et les praticiens à déterminer à l'avance le niveau de motivation et de satisfaction d'un certain emploi. A cette fin, Hackman et Oldham ont proposé la formule mathématique suivante :

$$MP = [(VC + Id.T + Imp.T) / 3] * A * R \quad (2)$$

où MP – motivation potentielle, VC – variété des compétences, Id.T – identité de la tâche, Imp.T – importance de la tâche, A – autonomie et R – retour (*feedback*). Plus le résultat du MP est élevé, plus l'emploi sera motivant et satisfaisant pour le salarié. Le score total du MP représente ainsi l'envergure ou l'ampleur d'un emploi, en illustrant ainsi la complexité globale de celui-ci.

2.1.6.2. Contraintes organisationnelles

Par *contraintes organisationnelles*, on entend certains facteurs inhibiteurs présents dans l'environnement de travail, qui peuvent entraver la performance des salariés (Peters et O'Connor, 1980). De telles contraintes peuvent surgir de plusieurs sources : divers aspects du travail, les collègues de travail, l'environnement de travail ou l'entreprise elle-même. Par exemple, Peters et O'Connor ont proposé un système de classification comprenant onze catégories de contraintes organisationnelles susceptibles d'influencer la satisfaction au travail. Les voici décrites à la figure 2.4.

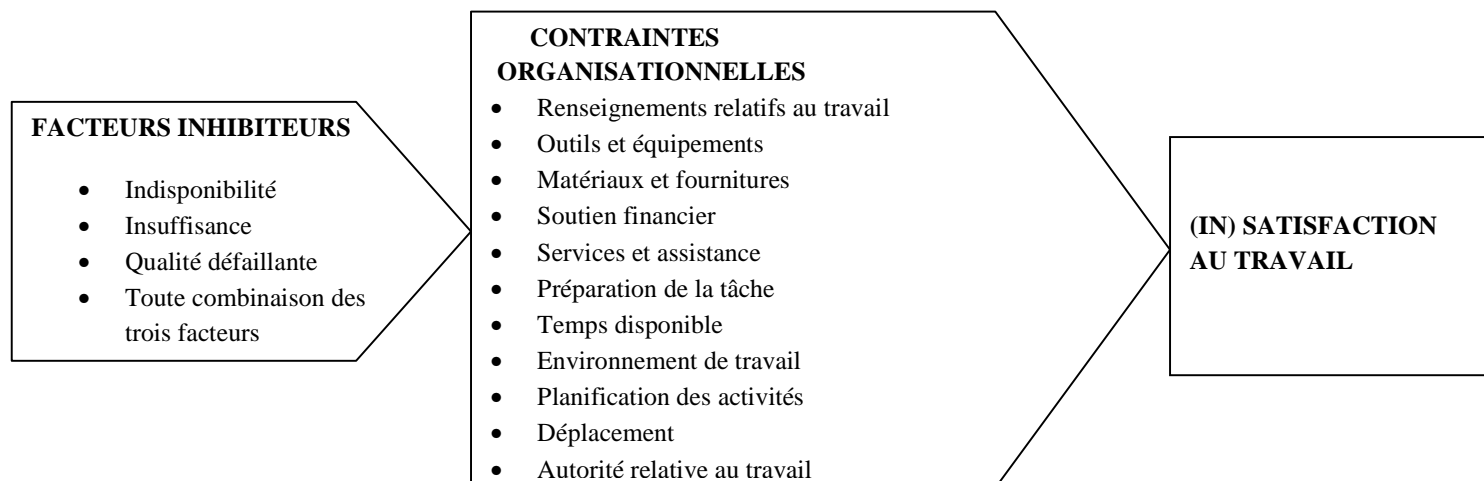


Figure 2.4. Contraintes organisationnelles comme antécédents de la satisfaction au travail

A travers chacune des catégories de contraintes organisationnelles représentées ci-dessus, les effets sur la satisfaction au travail peuvent être dus aux facteurs inhibiteurs, à savoir l'indisponibilité, l'insuffisance, la qualité défectueuse ou toute autre combinaison. Considérons par exemple, la catégorie « renseignements relatifs au travail » ; en certaines circonstances, les salariés peuvent être privés des renseignements dont ils auraient besoin pour mener à bien leurs tâches – il s'agit dans ce cas, d'une indisponibilité ; dans d'autres situations, il se peut que les salariés disposent des renseignements liés au travail, mais pas en totalité : il s'agit là d'une insuffisance au niveau de tels renseignements ; dans d'autres cas encore, il peut y avoir des renseignements abondants, mais de faible qualité, donc peu utiles aux salariés. Par conséquent, la satisfaction au travail sera affectée par des contraintes. Selon cette représentation, plus les salariés rencontreront des contraintes organisationnelles, plus ils seront insatisfaits au travail.

En outre, des liens significatifs entre diverses contraintes et la satisfaction au travail ont été identifiés dans la littérature (Jex et Gudanowski, 1992 ; Keenan et Newton, 1984 ; O'Connor et al., 1982 ; Spector et al., 1988). Par exemple, O'Connor et al. (1982) ont révélé des corrélations entre les contraintes organisationnelles et cinq facettes de la satisfaction au travail, à savoir : collègues de travail ($r = -0.30$), rémunération ($r = -0.26$), promotion ($r = -0.28$), encadrement ($r = -0.42$) et le travail en soi ($r = -0.31$). On remarque que la corrélation la plus prééminente se fait avec l'encadrement, indiquant ainsi que les responsables hiérarchiques représentent l'une des contraintes organisationnelles essentielles influençant la satisfaction au travail des salariés.

2.1.6.3. La perception de rôle

Un autre groupe d'antécédents de la satisfaction au travail est la perception de rôle ressentie par les individus. Cette approche de rôle vise notamment les interactions entre les salariés et leurs emplois (Katz et Kahn, 1978). Un *rôle* représente un modèle de comportement qu'un individu adopte au sein d'une organisation. De ce fait, on parle de rôles organisationnels. Ceux-ci sont souvent associés à la fonction qu'un salarié occupe au sein d'une organisation, ou bien au titre qui lui a été octroyé. Il est important de retenir qu'un même individu peut avoir plusieurs rôles à la fois, sans pour autant vouloir dire qu'une même fonction ou un même emploi offrirait des rôles identiques pour tous les salariés qui l'occupent. Par exemple, une certaine personne dans une collectivité de travail peut avoir comme rôle d'assurer l'approvisionnement en café de ses collègues, sans pour autant que ce soit une responsabilité formelle et inscrite dans son cahier des charges. Une autre personne peut avoir le rôle de nettoyer la cuisine collective après le repas de midi, sans que cela soit marqué dans les responsabilités formelles de l'emploi qu'elle occupe ; et ainsi de suite. Si dans ces deux exemples, les personnes assument leurs rôles respectifs pendant une durée prolongée, les autres membres du groupe auront tendance à considérer ces rôles comme relevant de la responsabilité des personnes les assumant. On parle ici d'une routinisation de rôle.

Les théories du rôle incluent des variables importantes pouvant influencer la satisfaction au travail. En effet, deux catégories de variables ont fait l'objet d'études de grande ampleur ; ce sont l'*ambiguïté de rôle* et le *conflit de rôle*.

L'ambiguïté de rôle représente le degré d'incertitude qu'a un salarié à un moment donné, vis-à-vis de ses fonctions et responsabilités. En d'autres termes, l'ambiguïté de rôle se définit comme le degré d'absence d'informations claires, visant trois dimensions : les attentes associées à un rôle, les méthodes d'accomplissement de telles attentes et les conséquences de l'exercice du rôle respectif (Graen, 1976 ; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964). Pour de nombreux emplois, il se trouve que les attentes des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques à l'égard des rôles de leurs collaborateurs ne sont pas formulées de manière explicite, créant ainsi de la confusion et menant vers l'ambiguïté de rôle (Spector, 1997).

Le conflit de rôle surgit lorsque les individus rencontrent des demandes contradictoires vis-à-vis de leurs responsabilités et de leurs fonctions. Deux types de conflits de rôle peuvent surgir : le premier vise un conflit dit d'*intra-rôle*, qui a lieu dans le cas où le conflit implique

plusieurs personnes au travail ou des fonctions différentes. C'est le cas par exemple, quand le même salarié reçoit deux ordres contradictoires de la part de ses deux supérieurs hiérarchiques : l'un des deux lui demande d'imprimer un document administratif important, alors que l'autre lui demande de l'accompagner dans une visite de *business unit* de l'entreprise. Auquel des deux le (la) salarié(e) devrait-il(elle) obéir ? Un autre exemple de conflit d'intra-rôle, c'est lorsqu'un(e) salarié(e) reçoit l'ordre de réaliser deux projets différents, alors qu'il (elle) n'a de temps que pour un seul projet. Un deuxième type vise le conflit dit d'*extra-rôle*. Celui-ci intervient lorsqu'il y a des conflits liés au travail, et des conflits non liés au travail. Tel est le cas du conflit entre la vie de famille et la vie professionnelle, où les responsabilités familiales se confrontent aux responsabilités liées au travail. Ce problème peut toucher toute personne ayant une famille, mais il est plus accentué dans les familles où les deux parents travaillent et sont ainsi orientés vers leur carrière ; ou bien dans les familles monoparentales (Letablier et Lanquetin, 2005). De ce fait, lorsque les enfants sont malades ou que leurs activités scolaires nécessitent l'intervention des parents, ceux-ci rencontrent un conflit « travail-famille ». Ce type de conflit affecte les hommes et les femmes différemment. Selon Spector (1997), il existe plusieurs explications. Premièrement, les femmes gèreraient mieux que les hommes les télescopes entre exigences professionnelles et exigences familiales, en faisant en sorte que le conflit travail-famille ait un moindre effet sur leurs attitudes au travail. En deuxième lieu, les hommes seraient plus sensibles que les femmes au conflit travail-famille et en conséquence, leurs attitudes seraient plus affectées par ce conflit. Troisièmement, il se pourrait que les femmes accordent moins d'importance au travail ; ainsi, les conflits de travail pourraient les gêner moins que les hommes. Une enquête effectuée aux États-Unis en 1991, révélait que les hommes attribuaient davantage d'importance au travail que les femmes (Hugick et Leonard, 1991). Ce constat semble renforcer la notion selon laquelle les hommes seraient davantage touchés que les femmes par les conflits travail-famille. Enfin, une dernière explication possible émane du fait que les hommes et les femmes ont des expériences de travail différentes.

La bonne nouvelle est que les entreprises peuvent adopter des procédures pour aider leurs salariés à mieux gérer, ou bien à réduire l'intensité des conflits travail-famille. Ce seraient les services intégrés destinés à la garde des enfants, ou des horaires de travail flexibles (Thomas et Ganster, 1995), qui pourraient réduire sensiblement les conflits travail-famille et accroître la satisfaction au travail. Un autre élément souligné par ces auteurs émane du comportement des

supérieurs hiérarchiques lors de leurs interactions avec les collaborateurs salariés. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques qui ont accordé un soutien aux salariés ayant des responsabilités familiales, ont contribué à un meilleur niveau de satisfaction au travail pour ceux-ci.

Dans la littérature, autant l'ambiguïté de rôle que le conflit de rôle ont manifestement été liés à la satisfaction au travail (Igbaria et Guimaraes, 1992 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Spector, 1997). De plus, au même titre que l'ambiguïté de rôle, le conflit travail-famille représente une variable importante influençant la satisfaction au travail (Boles, Wood et Johnson, 2003 ; Good et Young, 1996 ; Parasuraman, Greenhaus et Granrose, 1992 ; St-Onge, Renaud, Guérin et Caussignac, 2002). Ces travaux montrent que la perception des salariés à l'égard des conflits joue un rôle important sur leur perception de la satisfaction au travail.

2.1.6.4. Caractéristiques organisationnelles et de groupe

Cette catégorie d'antécédents de la satisfaction au travail (cf. figure 2.5.) regroupe neuf dimensions, à savoir : éveil des objectifs collectifs (objectifs collectifs stimulants), cohésion de groupe, intégration de groupe ou synergie de groupe, qualité de communication, implication participative, causes de stress au travail, iniquité de l'environnement de travail, structure organisationnelle et climat de travail (Kinicki et al., 2002). À leur tour, ces dimensions sous-tendent deux axes : l'axe des variables processuelles de groupe (éveil des objectifs collectifs, cohésion de groupe, qualité de la communication, implication participative et climat de travail) ; et l'axe des variables contextuelles de groupe (intégration collective, causes de stress au travail, iniquité de l'environnement de travail et structure organisationnelle).

Dans une méta-analyse récente, Kinicki et al. (2002) ont constaté que la moyenne des corrélations corrigées entre les variables processuelles de groupe et certaines facettes de la satisfaction au travail (par exemple : collègues de travail, nature du travail et supervision) a été nettement supérieure à la moyenne des corrélations entre ces variables et les facettes de la satisfaction au travail visant la rémunération et la promotion. Dans cette étude, la satisfaction au travail a été mesurée à travers l'instrument JDI (Job Descriptive Index), développé par Smith et al. (1969).

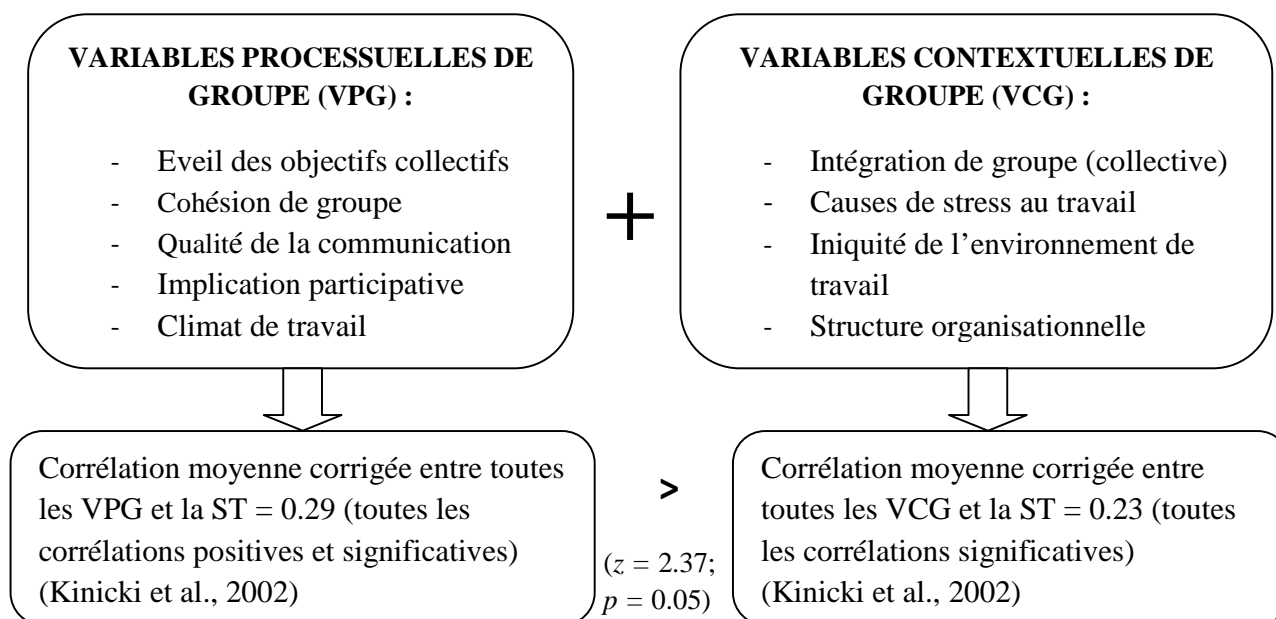


Figure 2.5. Caractéristiques organisationnelles et de groupe comme antécédents de la satisfaction au travail (ST)

Effectivement, comme mentionné auparavant et représenté plus haut, on observe une corrélation moyenne entre les variables processuelles de groupe (VPG) et la satisfaction au travail (ST) significativement supérieure (0.29) à la corrélation moyenne entre les variables contextuelles de groupe (VCG) et la satisfaction au travail (ST) (0.23 ; $z = 2.37$; $p < 0.05$). Cela est dû au fait que les variables processuelles constituent des indices directs d'efficacité collective au travail, alors que les variables contextuelles de groupe sont exogènes au modèle de comportement collectif (voir Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Sundstrom et al., 1990 – cités dans Kinicki et al., 2002) qui traite la satisfaction au travail comme un indicateur exprès de l'efficacité de groupe. Ces modèles partent de la prémisse comme quoi l'efficacité collective est un processus où les variables contextuelles organisationnelles (par exemple, la structure organisationnelle) influencent les variables processuelles de groupe (par exemple, la cohésion de groupe) qui elles, influent de manière directe sur la satisfaction au travail.

2.1.6.5. Les relations avec le leader

Le style de leadership représente un précurseur important de la satisfaction au travail. Les premiers chercheurs à proposer une telle relation ont été Smith, Kendall et Hulin (1969). Des études ultérieures ont mis en exergue les liens positifs entre *leadership transformationnel* et satisfaction au travail (pour une revue, voir la méta-analyse de Judge et Piccolo, 2004). Etant donné le caractère complexe des mécanismes sous-tendant le leadership transformationnel (Bass 1990 ; Bass et Avolio, 1994), les comportements des leaders qui respectent le facteur humain, qui accordent de l'importance à la productivité et à la production et qui récompensent équitablement leurs collaborateurs salariés, sont positivement corrélés à la satisfaction au travail (Kinicki et al., 2002). Par contraste, un style de leadership autoritaire ou aversif, se focalisant plutôt sur les défauts des collaborateurs et affichant des comportements qualifiés d'aversion – tels que sanction, réprimande ou intimidation (Arvey et Ivancevich, 1980 ; Ball, Trevino et Sims, 1994) – affecterait négativement la satisfaction au travail (Yun, Cox, Sims et Salam, 2007).

Les échanges entre le leader et ses collaborateurs (« leader-member exchange » ou LMX) ont constamment été corrélés avec la satisfaction au travail (Gerstner et Day, 1997) et ont constitué des antécédents importants pour ce construit (Epitropaki et Martin, 1999 ; Liden, Wayne et Sparrowe, 2000). Ainsi, des interactions dites de « haute qualité » ont été associées avec une meilleure satisfaction au travail des salariés. A titre d'exemple, dans une étude menée aux États-Unis dans le milieu hospitalier, les chercheurs ont exploré les liens entre le LMX et la satisfaction au travail du personnel médical (n = 192), les perceptions des salariés sur l'iniquité au travail, ainsi que les liens entre le LMX et le *turnover* (Vecchio, Griffeth et Hom, 1986). Ces résultats ont révélé que la qualité des relations LMX était corrélée avec de hauts niveaux de satisfaction, et avec de bas niveaux d'iniquité perçue au travail. Ainsi, ces auteurs confirment et renforcent à la fois l'utilité de se pencher sur les interactions LMX pour étudier la satisfaction au travail.

De même, étant donné les vertus du style de *leadership transformationnel* à motiver les salariés et à les amener à réaliser leurs missions de travail au-delà des attentes prévues dans les termes contractuels, grâce à ce type de comportement affiché par les leaders, leurs collaborateurs seront amenés à éprouver des sentiments de respect, de loyauté, de confiance, d'admiration et d'attachement affectif envers leur leader. En outre, les leaders dits transformationnels sont capables d'élever le niveau de conscience de leurs collaborateurs par rapport au sens et à

l'importance d'accomplir avec succès leurs missions au travail. Retenons aussi que les leaders transformationnels sont également capables de faire alterner l'éventail des besoins et des souhaits des salariés, de sorte de les développer et de les ordonner de façon cohérente sur la hiérarchie des besoins ; et de les aligner sur les priorités de l'équipe de travail, de l'organisation, ou bien sur les intérêts élargis au niveau de la société (Yammarino, Dionne et Chun, 2002). Dans la mesure où les leaders transformationnels sont capables d'influer sur les besoins et les désirs des salariés, d'une part, et du moment que la satisfaction au travail puisse elle aussi être perçue comme un moyen d'assouvissement des besoins des salariés – comme expliqué auparavant – d'autre part, il en résulte que l'on peut pertinemment considérer le style de leadership transformationnel comme un antécédent important de la satisfaction au travail.

En conséquence, parmi les antécédents de la satisfaction au travail, notre choix retient le style de leadership transformationnel et les interactions LMX entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques.

2.1.6.6. Variables individuelles (personnelles)

Nous avons abordé les antécédents de la satisfaction au travail à travers le prisme des variables d'environnement. A ces antécédents s'ajoutent des variables individuelles ou personnelles, qui forment le deuxième groupe d'antécédents. Plus spécifiquement, il s'agit de la personnalité des individus qui à partir des années 80, ont éveillé un intérêt par rapport à leur rôle prédictif de la satisfaction au travail. En effet, cette variable a commencé à être étudiée de plus près, en lien avec la satisfaction au travail. Aujourd'hui, de nombreuses études s'accordent pour confirmer le fait que les traits de personnalité représentent un facteur déterminant de la satisfaction au travail.

Divers travaux suggèrent que le tempérament serait lié à la satisfaction au travail. Ainsi, si une personne aime son travail et même si elle change d'emploi ou d'entreprise, il est probable qu'elle aimera également son nouveau poste ; autrement dit, la satisfaction au travail resterait stable dans le temps (Dormann et Zapf, 2001 ; Gerhart, 1987 ; Staw et Ross, 1985). La conclusion de ces auteurs est que la satisfaction au travail est due, en partie, à la personnalité ; certains individus sont *prédisposés* à aimer leur emploi, alors que d'autres, non. D'autres chercheurs ont trouvé des corrélations significatives entre le tempérament des enfants et leur

satisfaction au travail 40 ans plus tard (Staw, Bell et Clausen, 1986). Pour aller plus loin, d'autres chercheurs ont même trouvé que la satisfaction au travail des individus jumeaux adultes qui ont été séparés géographiquement, restait statistiquement similaire (Arvey, Bouchard, Segal et Abraham, 1989). La littérature compte encore d'autres travaux s'appuyant sur l'approche dite *tempéramentaliste*, pour soutenir le rôle explicatif du tempérament vis-à-vis des attitudes et des comportements au travail (Gerhart, 1987; Pulakos et Schmitt, 1983; Schneider, 1987 ; Weiss et Adler, 1984).

Une étude plus récente (Ilies et Judge, 2003) montre que des facteurs génétiques pourraient s'accorder avec de multiples variations du tempérament (dans l'acception de *caractère*) telles que la personnalité, qui influencerait en retour la satisfaction au travail. Plus particulièrement, les personnes extraverties auraient tendance à éprouver des affects positifs (Watson, Clark, et Tellegen, 1988) qui seraient, en effet, fortement corrélés à la satisfaction au travail (Connolly et Viswesvaran, 2000). En revanche, les individus manifestant une prédilection pour le névrosisme seraient plus enclins à éprouver des émotions négatives (Watson, Clark et Tellegen, 1988), associées à l'insatisfaction au travail (Connolly et Viswesvaran, 2000).

Cette approche *tempéramentaliste* fut appliquée auparavant à des domaines autres que la satisfaction au travail. Sont représentatifs les travaux sur le rôle des traits de personnalité associés au style de leadership (Fleishman, 1953 ; Ghiselli, 1971 ; Stogdill, 1974) ; et les études sur les facteurs de personnalité expliquant certains besoins d'accomplissement (McClelland, 1961), d'épanouissement et de développement (Hackman et Oldham, 1976 ; 1980).

Toutefois, certains auteurs ont critiqué cette approche, en soutenant qu'elle comportait des inconsistances au niveau théorique, empirique et pratique. Par exemple, il est possible que certains individus aient tendance à choisir de bons emplois, alors que d'autres, non. Dans ce cas, la consistance de la perception vis-à-vis de la satisfaction au travail serait due plutôt au type d'emploi, et pas forcément au type de personnalité (Davis-Blake et Pfeffer, 1989).

Des études ultérieures semblent s'accorder avec ces dires, en soulignant le besoin d'éclairer davantage *comment* les traits et les tempéraments influencent *concrètement* la satisfaction au travail (Erez, 1994). En effet, les chercheurs se sont attachés à explorer les processus psychologiques qui sous-tendent les antécédents de nature tempéramentale (ou de traits de personnalité) supposés influencer la satisfaction au travail. Ainsi, des auteurs comme Weiss et Cropanzano (1996) suggèrent, par exemple, que l'humour ou l'état d'esprit d'une

personne à un moment donné puisse influencer la façon dont celle-ci vit (ressent, ou perçoit) et interprète certains événements à connotation émotionnelle au travail. Ceci, en revanche, impactera le niveau de sa satisfaction au travail. D'autres chercheurs ont développé des modèles théoriques censés faciliter notre compréhension sur les liens entre traits de personnalité, humour et satisfaction au travail (Brief, 1998 ; Motowidlo, 1996). Plus concrètement encore, des travaux ultérieurs ont conclu que l'*auto-évaluation centrale (core self-evaluation)* – un trait de personnalité essentiel – est statistiquement liée à la satisfaction au travail des salariés (Judge et Bono, 2001; Judge, Locke, Durham et Kluger, 1998). Selon ces auteurs, l'un des facteurs expliquant cette corrélation est la perception du salarié à l'égard de l'emploi qu'il occupe. En d'autres termes, il semblerait que le type et la nature d'un emploi associés à l'autoévaluation (auto-appréciation) d'une personne, contribuent de manière importante à la compréhension de certains facteurs antécédents de la satisfaction au travail. D'autres traits de personnalité tels que l'extraversion ou la conscience (le sérieux) d'une personne, ont également été déterminés comme facteurs d'influence sur la satisfaction au travail (Judge, Heller et Mount, 2002).

Deux autres traits de personnalité méritent d'être encore mentionnés : *le locus de contrôle* et *l'affect négatif / positif*. Ces traits ont reçu une attention importante, au-delà des simples corrélations avec la satisfaction au travail. Ils jouent, semble-t-il, un rôle considérable dans le processus de développement de la satisfaction au travail.

Le *locus de contrôle* est une variable cognitive, représentant la croyance générale d'un individu en sa capacité à contrôler divers événements positifs ou négatifs dans la vie. Il peut être interne ou externe. Les individus avec un locus de contrôle dit interne considèrent qu'ils ont un contrôle direct sur leurs succès ou leurs échecs – tout dépend d'eux-mêmes. En revanche, les personnes détenant un contrôle *externe* ont tendance à attribuer leurs succès ou leurs échecs à des facteurs externes, indépendants de leur contrôle. De telles croyances peuvent influencer les attitudes au travail. Des recherches sur ce thème documentent des corrélations significatives entre le locus de contrôle et la satisfaction au travail. Ainsi, plus un individu a un locus de contrôle interne, plus il sera satisfait de son travail (O'Brien, 1983 ; Spector, 1982). Spector estime que la relation entre les deux variables pourrait être médiée par la performance au travail. Selon lui, les individus ayant un locus de contrôle interne seraient plus susceptibles de mieux effectuer leur travail que les individus qui ont un locus de contrôle externe. Si la performance au travail est associée à des récompenses, alors la satisfaction au travail sera assurée. Par

conséquent, les salariés ayant un locus de contrôle interne sont plus satisfaits de leur travail, car ils bénéficient des récompenses générées par leur performance supérieure. D'autres auteurs n'excluent même pas la possibilité que certaines personnes à locus de contrôle externe puissent avoir des emplois moins privilégiés (Waddell, 1983).

L'affectivité négative est une variable de personnalité reflétant la tendance d'un individu à éprouver des émotions négatives telles que l'anxiété ou la dépression dans diverses circonstances. *L'affectivité positive* reflète dans quelle mesure un individu se sent, par exemple, enthousiaste, actif ou vigilant. L'affectivité positive met l'individu dans un état de dynamisme, d'énergie et de concentration, en lui offrant le plaisir de s'impliquer.

Dans le contexte de travail, il a été présumé que les personnes manifestant une affectivité négative percevraient leurs expériences de travail de manière défavorable, ce qui se traduirait par une faible satisfaction au travail (Watson, Pennebaker et Folger, 1986). D'autres recherches ont révélé des corrélations négatives entre les deux variables (par exemple : Brief et al., 1995 ; Judge, 1993 ; Schaubroeck, Ganster et Kemmerer, 1996). Une méta-analyse récente indique une corrélation moyenne corrigée de 0.34 entre l'affectivité positive et la satisfaction globale ($N = 23\,419$; $k = 79$), et une corrélation moyenne corrigée de -0.34 entre l'affectivité négative et la satisfaction globale ($N = 59\,733$; $k = 176$; Thoresen et al., 2003). Ces résultats ont pris en compte la satisfaction au travail dans sa globalité. Pour tester ces mêmes relations, mais cette fois-ci en rapport avec des facettes de la satisfaction au travail, Bowling et ses associés (Bowling et al., 2008) ont trouvé une relation modérée et positive entre l'affectivité positive et la satisfaction vis-à-vis du travail en soi ($\rho = 0.31$; $N = 3205$; $k = 18$),⁷ et une relation positive modeste entre cette variable et la satisfaction concernant la supervision ($\rho = 0.10$; $N = 4298$; $k = 20$), les collègues de travail ($\rho = 0.14$; $N = 3443$; $k = 19$), la rémunération ($\rho = 0.14$; $N = 3410$; $k = 19$) et la promotion ($\rho = 0.21$; $N = 1307$; $k = 10$). Quant à l'affectivité négative, celle-ci a été corrélée de manière plus importante avec la satisfaction au travail en soi ($\rho = -0.28$; $N = 4252$; $k = 24$), avec la supervision ($\rho = -0.19$; $N = 5516$; $k = 26$) et avec les collègues de travail ($\rho = -0.22$; $N = 4501$; $k = 24$). Les corrélations avec les deux autres facettes étaient plus faibles : respectivement de -0.14 avec la rémunération ($N = 4353$; $k = 22$) et de -0.13 avec la promotion ($N = 1777$; $k = 12$). L'idée qui se dégage de ces constats est que

⁷ ρ représente la valeur de la corrélation moyenne corrigée pour les erreurs de fiabilité, N signifie la population totale des participants et k est le nombre d'échantillons.

l'affectivité (positive et/ou négative) est liée différemment à la satisfaction au travail générale, par rapport à la satisfaction concernant ses facettes. Dans le dernier cas, ce trait de personnalité peut intéresser davantage la facette de la satisfaction visant le travail en soi, car cet aspect est plus large et plus complexe que les autres. Ces résultats sont d'une utilité directe pour les entreprises, en leur permettant ainsi d'identifier certains facteurs du contenu de travail des salariés et des moyens d'ajustement, afin d'améliorer leur niveau de satisfaction.

Une autre approche combinant les caractéristiques de l'emploi et les traits de personnalité est connue sous le nom de *congruence ou compatibilité entre l'individu et son emploi*⁸. L'intérêt de cette perspective est de révéler si certaines personnes ont des réactions différentes vis-à-vis de certains types d'emplois. L'hypothèse de cette approche est que lorsque les caractéristiques d'une personne correspondent aux caractéristiques de son emploi, alors la personne en cause sera satisfaite de son travail. Cette approche fait partie du modèle théorique plus large de la congruence entre la personne et son environnement de travail, ou dit en anglais, *Person-Environment Fit* (Dawis, 1992 ; Edwards, 2008 ; Jansen et Kristof-Brown, 2006), qui représente, en fait, un important antécédent de la satisfaction au travail (Dawis, 2004).

2.1.6.7. Variables démographiques

Mises à part les variables individuelles visant différents traits de personnalité, certaines variables démographiques sont d'une importance majeure dans l'étude de la satisfaction au travail. Cette importance est reflétée, d'ailleurs, dans des critiques formulées à l'encontre de certaines théories de la satisfaction au travail (par exemple : Gruneberg, 1979 ; Huseman et al., 1987). Puisqu'une « taille unique ne convient pas à tout le monde », il est nécessaire de prêter attention aux différences culturelles et individuelles, lorsque celles-ci sont analysées en lien avec la satisfaction au travail. Nous poursuivons cet objectif au cours de cette section.

Les *variables culturelles* spécifiques à chaque pays sont des facteurs importants pour comprendre le sens de la satisfaction au travail de ses citoyens. La culture, les normes et les rôles sociaux, les relations économiques et d'autres dimensions forment une constellation enracinée dans une histoire et dans un contexte national spécifique. Par exemple, les conditions / relations de travail, les besoins / attentes / valeurs / des salariés peuvent varier, suite à une influence des facteurs structurels inhérents à chaque pays. Effectivement, des travaux sur ce thème indiquent

⁸ « Person-Job Fit ».

que des facteurs structurels aux niveaux macro, méso ou micro, influencent les rapports entre la satisfaction au travail et les caractéristiques des emplois.

Une enquête de Wallace, Pichler et Hayes en 2007 a révélé des différences considérables entre les pays européens en termes de niveaux de satisfaction globale. La satisfaction au travail atteint des niveaux supérieurs dans les pays d'Europe septentrionale et occidentale, et des niveaux moins élevés dans les pays d'Europe méridionale et orientale. Cette variabilité de la satisfaction au travail par pays, a également fait l'objet d'étude dans d'autres enquêtes⁹ (Bozionelos et Kostopoulos, 2010 ; Davoine, 2006 ; Pichler et Wallace, 2009). Tous ces travaux suggèrent que les différences de satisfaction au travail selon les pays dépendent de plusieurs facteurs : individuels, de composition et institutionnels. D'après Pichler et Wallace, les facteurs individuels incluent l'âge, le genre, le niveau d'éducation, l'occupation, le type de contrat d'emploi, les responsabilités d'encadrement, les heures de travail, ainsi que l'évaluation de certaines dimensions relatives aux caractéristiques intrinsèques ou extrinsèques de l'emploi (par exemple : tâches stimulantes et intéressantes, autonomie, influence des processus de travail, rémunération, avantages sociaux, autres avantages financiers, opportunités de développement de carrière). Les facteurs de composition visent la proportion des salariés appartenant à une certaine catégorie socioprofessionnelle (par exemple : cadres, professions intermédiaires, employés et ouvriers), ainsi que la proportion de salariés embauchés sous contrat de travail permanent ou temporaire (par exemple : CDI, CDD, intérim ou autre). Enfin, les facteurs de nature institutionnelle incluent le niveau de rémunération de la main-d'œuvre active, le niveau de syndicalisation et le taux de chômage ; ainsi que les inégalités socioéconomiques au travail, notamment sous l'angle des salaires perçus par différentes catégories de travailleurs ou sous l'aspect visant des possibilités de promotion. Toutefois, Pichler et Wallace ont montré que les facteurs individuels et de composition, à eux seuls, ont été suffisants pour expliquer la plupart de la variance (92,3 %) dans la satisfaction au travail, à travers les pays. Ces facteurs dépendent du climat économique général et des régulations spécifiques à chaque Etat. De plus, même si les facteurs de nature institutionnelle semblent être moins importants pour expliquer la variance dans la satisfaction au travail selon le pays, des caractéristiques inhérentes à chaque Etat sous l'angle culturel et historique peuvent être utiles, pour faciliter la compréhension des raisons pour

⁹ Il s'agit ici des enquêtes sur la satisfaction au travail menées au sein d'abord des 12 (voir Davoine, 2006) et puis respectivement auprès des 27 pays de l'Union Européenne (voir Pichler et Wallace, 2009 ; Bozionelos et Kosopoulos, 2010).

lesquelles certaines combinaisons de facteurs individuels et de composition ont évolué au sein de certains pays (Bozionelos et Kostopoulos, 2010).

Les liens entre le genre et la satisfaction au travail ont fait l'objet de nombreuses discussions. Dans une analyse de 21 études se focalisant sur les différences de genre dans la satisfaction au travail, Herzberg, Mausner, Peterson et Capwell (1957) écrivaient que les « études comparant les hommes et les femmes dans la satisfaction au travail ne conduisaient pas à des conclusions simples sur de telles différences » (p. 13). Des travaux ultérieurs ont confirmé ces constats. Effectivement, certaines études ont trouvé des différences dans la satisfaction au travail chez les hommes et chez les femmes (par exemple : Hulin et Smith, 1965 ; Smith, Kendall et Hulin, 1969 ; Weaver, 1977 ; 1978), alors que d'autres n'ont signalé aucune différence significative entre hommes/femmes et la satisfaction globale au travail (par exemple : Agho et al., 1993 ; Greenhaus et al., 1990 ; Smith D. B. et Plant, 1982). Une méta-analyse ayant pour but de résoudre ce dilemme (Witt et Nye, 1992) a examiné aux États-Unis une population totale de 12 979 salariés hommes et femmes, travaillant dans 30 organisations différentes et dans des domaines d'activité variés (enseignement, industrie, aéronautique, hôpitaux, armée). Les résultats de cette étude montrent qu'il n'y avait pas de différences hommes/femmes par rapport à la satisfaction au travail. Autrement dit, cette étude suggère que les hommes et les femmes auraient les mêmes niveaux de satisfaction au travail. Ces résultats sont intéressants à noter, étant donné la non-équivalence au niveau de la rémunération hommes/femmes. D'autres travaux (par exemple, England et McLaughlin, 1979) ont révélé que même lorsque les femmes touchaient une rémunération inférieure à celle des hommes pour des tâches identiques à effectuer, les femmes ne signalaient pas un niveau inférieur de satisfaction au travail par rapport aux hommes. Bien que le *pourquoi* reste toujours à définir, des explications spéculatives avancent le fait que les femmes auraient des attentes différentes des hommes et que par conséquent, elles seraient satisfaites avec moins. De plus, il est possible que les femmes aient des valeurs différentes des hommes, ce qui entraînerait des perceptions différentes quant à la distribution équitable des récompenses attribuées aux hommes et aux femmes (Witt et Nye, 1992). Toutefois, ces aspects restent ouverts au débat jusqu'à nos jours.

La *catégorie socioprofessionnelle*, le *type de contrat d'emploi* et le *niveau d'éducation* sont d'autres variables démographiques importantes dans l'étude de la satisfaction au travail. L'enquête européenne de Pichler et Wallace (2009) révèle que les répondants occupant des

emplois de niveaux cadres et professions intermédiaires ont signalé être le plus satisfaits de leur travail, alors que les répondants occupant des emplois de niveaux employés et ouvriers ont signalé être le moins satisfaits. De même, les personnes travaillant sous contrat à durée indéterminée ou à long terme ont indiqué être plus satisfaites de leur travail, par rapport aux participants travaillant sous contrat à court terme. Le niveau d'éducation est aussi un facteur important, car celui-ci peut faciliter l'accès à des emplois qualifiés de type cadre ou professions intermédiaires, donnant lieu à leur tour à des opportunités de conclure un contrat d'emploi à long terme et améliorant ainsi la probabilité de satisfaction au travail.

L'âge représente une variable démographique centrale à considérer, lorsqu'on examine la satisfaction au travail. Les relations entre l'âge et la satisfaction au travail sont complexes. Pour cette raison, et aussi parce que l'âge en tant que dimension distinctive de la diversité démographique occupe une place centrale dans notre thèse, nous lui accordons une section à part.

2.1.7. Âge et satisfaction au travail : Où en est-on ?

Comme il a été expliqué au chapitre 1, la diversité démographique comporte de multiples dimensions. Dans ce travail de recherche nous nous focalisons **en priorité sur l'âge**, et dans cette section nous décryptons ses liens avec la satisfaction au travail en tant qu'une des variables d'intérêt de cette thèse. La littérature traitant ce thème révèle l'existence de certains liens entre l'âge et la satisfaction au travail. Toutefois, la nature exacte de ces relations n'est pas nette et reste encore à définir, malgré les efforts soutenus par des chercheurs dans cette direction. Comme illustré au tableau 2.4., la grande majorité des recherches sur ce thème ont été menées aux États-Unis et en général, dans le monde anglo-saxon. A notre connaissance, des études menées en France sur le type de relation entre l'âge en tant que dimension de la diversité démographique et la satisfaction au travail, sont éparses, sinon manquantes à ce jour. **C'est aussi sous cet angle que la présente recherche tente de remplir ce manque, pour offrir également une disponibilité des résultats produits en France et ciblés sur la recherche à l'égard de cet aspect important.**

Tableau 2.4. La forme de la relation entre l'âge et la satisfaction au travail dans la littérature

<i>Etude</i>	<i>Relation linéaire</i>	<i>Relation curviligne</i>	<i>Relation non- significative</i>	<i>Pays de l'étude</i>
Bourne (1982)	X			États-Unis
Rhodes (1983)	X			États-Unis
Kalleberg et Loscocco (1983)	X			États-Unis
Kacmar et Ferris (1989)	X	X		États-Unis
Handyside (1961)		X		Royaume-Uni
Herzberg, Mausner, Peterson et Capwell (1957)		X		États-Unis
Aldag et Brief (1975)			X	États-Unis
Hulin et Smith (1965)	X			États-Unis
Ronen (1978)			X	États-Unis
Weaver (1978)	X			États-Unis
Brush, Moch et Pooyan (1987)	X			États-Unis
White et Spector (1987)	X			États-Unis
Zeitz (1990)		X		États-Unis
Warr (1992)	X	X		Royaume-Uni
Hochwarter, Ferris, Perrewé, Witt et Kiewitz (2001)		X		États-Unis
Clark, Oswald et Warr (1996)	X	X		Royaume-Uni
Hunt et Saul (1975)	X			Australie
Gibson et Klein (1970)	X			États-Unis
Davoine (2006)		X		Europe (UE)

Il faut constater que définir le type et la forme de la relation « âge-satisfaction au travail » reste une mission délicate pour les chercheurs et ce, pour plusieurs raisons d'ordre théorique et méthodologique. En premier lieu, il s'agit d'un manque de consensus au niveau théorique et conceptuel visant le construit « satisfaction au travail » (voir Hochwarter et al., 2001 ; Hulin et Smith, 1965 ; Hunt et Saul, 1975 ; Iglesias, Renaud et Tschan, 2010 ; Kacmar et Ferris, 1989 ; Mignonac, 2004). L'idée commune émise par ces auteurs est que le choix de l'instrument de

mesure de la satisfaction au travail peut influencer les résultats de manière significative. De plus, le choix de ne se focaliser que sur la relation linéaire entre l'âge et la satisfaction au travail, tout en ignorant d'autres formes de relations entre ces deux variables, ont généré des conclusions prématurées et souvent erronées (Hochwarter et al., 2001 ; Kacmar et Ferris, 1989). En ce qui concerne le niveau méthodologique, des problèmes touchant à la taille réduite de l'échantillon ainsi qu'au manque de rigueur au niveau du traitement statistique, pourraient contribuer à des résultats contradictoires (Hochwarter et al., 2001 ; Warr, 1992). En outre, la distribution des âges des répondants ainsi que leur genre peuvent être des facteurs importants susceptibles de révéler la forme linéaire ou curviligne entre l'âge et la satisfaction au travail. Par exemple, dans une étude menée en Australie sur un échantillon de 3917 personnes (soit 3 338 hommes et 579 femmes occupant des emplois-cadres), dans l'étude de la relation « âge-satisfaction au travail », l'âge a été lié de manière linéaire et positive à la satisfaction au travail pour les hommes, mais non pour les femmes. Dans le cas des femmes, la satisfaction a été plutôt liée à leur ancienneté. De telles différences pourraient s'expliquer par le fait que les hommes ont des besoins, des attentes et des expériences de travail différents des femmes (Hunt et Saul, 1975). De même, une autre recherche menée en Grande-Bretagne par Clark, Oswald et Warr (1996) auprès de plus de 5000 personnes, a révélé que chez les hommes, il y avait une relation curviligne en forme de U¹⁰ entre l'âge et la satisfaction globale au travail ; ainsi qu'une relation curviligne en forme de U entre l'âge et les facettes de la satisfaction au travail représentant le travail en soi (son contenu) et la rémunération. Pour les femmes, la relation curviligne en forme de U entre l'âge et la satisfaction globale au travail n'a pas été significative, et elle était inexistante dans le cas de la relation entre l'âge et les deux facettes susmentionnées ; seule une relation linéaire fut identifiée. Cette étude s'accorde avec d'autres pour souligner que la distribution des âges des participants au sein de l'échantillon étudié ainsi que le genre des répondants, sont des facteurs importants pour détecter une éventuelle relation curviligne entre l'âge et la satisfaction au travail (voir aussi Kacmar et Ferris, 1989 ; Warr, 1992). De plus, l'impossibilité de trouver des tendances à des relations curvilignes significatives entre l'âge et la satisfaction au travail pourrait également être due à des mesures inadéquates, et à une puissance statistique réduite qui, à son tour, pourrait

¹⁰ Une relation curviligne en forme de « U » signifie qu'en début de carrière, la satisfaction au travail atteint un niveau élevé ; puis vers les milieux de carrière, elle tend à baisser, et en fin de carrière, le niveau de satisfaction au travail remonte à nouveau.

résulter d'une taille insuffisante de l'échantillon étudié (cf. Bedeian, Ferris et Kacmar, 1992 ; White et Spector, 1987).

2.1.7.1. Comment expliquer les liens entre l'âge et la satisfaction au travail ?

Comme nous l'avons précisé, l'âge peut être lié à la satisfaction au travail de différentes manières. Que ces liens soient linéaires ou curvilignes, l'essentiel est de comprendre pourquoi ces rapports entre les deux variables existent. En d'autres termes, quels mécanismes seraient-ils responsables des changements de niveaux de satisfaction au travail selon les classes d'âge des travailleurs ? Plus précisément encore, pourquoi les salariés plus âgés seraient-ils plus satisfaits que les salariés jeunes ?

On connaît peu de choses sur les mécanismes qui sous-tendent de tels rapports. Toutefois, certaines études apportent des éléments importants pour nous éclairer là-dessus. En principe, il s'agit de deux types de mécanismes à la base des liens entre l'âge et la satisfaction au travail : l'un est *le mécanisme du changement d'emploi*, et l'autre est *le mécanisme dit générationnel* (Janson et Martin, 1982 ; Kalleberg et Loscocco, 1983 ; Wright et Hamilton, 1978). En plus de ces deux mécanismes, des travaux ultérieurs ont fourni des arguments complémentaires susceptibles d'enrichir le cadre explicatif de ces relations discrètes. Nous élaborons ci-après les mécanismes ainsi que les nouvelles trouvailles concernant ces points.

En premier lieu, il semble que les personnes plus âgées seraient plus satisfaites de leur travail lorsqu'elles évoluent vers des emplois aux caractéristiques plus désirables (Janson et Martin, 1982 ; Kalleberg et Loscocco, 1983 ; Wright et Hamilton, 1978). Ainsi, ce mécanisme de changement d'emploi pour des postes « meilleurs », peut être corroboré avec les théories du développement de carrière qui concernent diverses phases ou étapes de carrière qu'une personne traverse durant sa vie active (Greenhaus, 1987 ; Levinson et al., 1978 ; Super, 1980). Ces modèles indiquent une tendance séquentielle dans les étapes de carrière des individus, comprenant ainsi une phase adulte-jeune, suivie d'une phase d'âge moyen et complétée par la phase adulte-sénescence de carrière. Chacune de ces étapes comporte des défis propres. Par exemple, les personnes dans la phase adulte-jeune s'efforcent de s'adapter et de s'intégrer au monde du travail ; les personnes dans la phase d'âge moyen atteignent de hauts niveaux en termes de productivité et de performance, alors que les personnes se trouvant dans la phase adulte-sénescence se préoccupent plutôt de la planification en vue de leur départ à la retraite.

Toujours en lien avec les modèles d'étapes de carrière, certaines études ont suggéré également une relation positive entre l'âge et les prérogatives variées d'un emploi. A titre d'exemple, l'ancienneté ou l'avancement en âge apporterait aux individus des niveaux supérieurs en termes de prestige, de confiance et de crédibilité, en contribuant ainsi à une augmentation du niveau de satisfaction au travail (Miller et Form, 1951). Selon ces auteurs, certains postes, notamment ceux de niveaux hiérarchiques supérieurs, ne sont disponibles que pour certaines personnes d'âge mûr. Autrement dit, les personnes plus jeunes, du fait d'être en début de carrière, n'auraient pas accès à des emplois conférant un certain niveau d'autorité et de pouvoir. Du moment qu'un haut niveau de satisfaction au travail est étroitement lié à un haut niveau d'autorité et de statut d'emploi, il semblerait que pour les salariés plus jeunes, les hauts niveaux de satisfaction au travail soient également restreints. Par conséquent, les liens étroits entre l'âge et la phase de carrière sont importants pour comprendre la relation « âge-satisfaction au travail » (Kacmar et Ferris, 1989) ; mais elles ne sont pas exclusives, comme nous le présentons ci-après. D'autres chercheurs ont trouvé que certains stades de carrière pouvaient être davantage liés à certaines dimensions de la satisfaction au travail que d'autres. Par exemple, la satisfaction intrinsèque a été trouvée plus importante dans le stade de carrière dit « de maintenance » que dans sa phase précédente dite « d'essai » (Morrow et McElroy, 1987). Pour tester l'hypothèse selon laquelle les salariés âgés seraient plus satisfaits du fait de leur évolution vers des emplois meilleurs, un certain nombre d'études ont isolé les effets des caractéristiques-clés des emplois. Si cette hypothèse devait rester toujours tenable, alors suite au contrôle statistique des caractéristiques-clés des emplois, aucune différence entre la satisfaction au travail des personnes âgées et celle des personnes jeunes, ne devrait être constatée. Toutefois, les résultats ont démontré qu'après le contrôle statistique susmentionné, une différence d'âge demeurerait significative au niveau de la satisfaction au travail des personnes jeunes et des personnes âgées (Kalleberg et Loscocco, 1983 ; Warr, 1992). Ainsi, ces éléments semblent suggérer qu'en termes de satisfaction, le mécanisme de changement d'un emploi au profit d'un autre plus attractif, ne s'expliquerait pas uniquement par un avancement en âge des individus, mais par d'autres variables exogènes qui sont susceptibles d'intervenir aussi dans de tels processus.

Deuxièmement, à travers un mécanisme dit « générationnel » nous pouvons comprendre qu'en général, les salariés plus âgés auraient des valeurs de travail leur permettant d'accepter plus facilement certains emplois moins attractifs aux yeux des travailleurs plus jeunes (cf. Clark

et al., 1996). Autrement dit, les personnes plus âgées seraient capables, grâce à leurs valeurs personnelles et à leur expérience de vie accumulée, de « réinventer » leur travail, alors que celui-ci pourrait paraître inintéressant aux jeunes. Quant à ceux-ci, les plus jeunes attendraient davantage de leur travail en termes de stimulation, d'implication, de complexité, d'importance et de bien d'autres valeurs encore, par rapport aux personnes plus âgées. Ceci illustre, en effet, un changement dans un sens évolutif des valeurs générationnelles chez les jeunes travailleurs. A l'inverse, les travailleurs âgés peuvent continuer à profiter de leur satisfaction au travail, car leurs valeurs de travail restent les mêmes, et ils se contentent donc des récompenses qu'ils reçoivent en retour. De telles différences reflétées dans les valeurs de travail ont des implications importantes pour la recherche focalisée sur la satisfaction au travail. Si des différenciations dans la satisfaction au travail selon divers groupes d'âge découlent des différences dans les valeurs de travail, il est alors possible que cela soit dû aux facteurs générationnels (Janson et Martin, 1982). Ainsi, une justification ancrée dans la théorie générationnelle s'expliquerait par l'amélioration des niveaux d'éducation des travailleurs plus jeunes qui en conséquence, attendront davantage en termes d'accomplissement personnel et professionnel que ce que l'entreprise pourrait leur offrir.

Vu d'un regard systémique, le changement des valeurs pourrait être interprété comme le résultat des influences conjointes de plusieurs acteurs sociaux – famille, école, entreprise, société. Etant donné les tendances vers l'évolution des mœurs, des idéologies et des approches de nature culturelle, sociale ou économique, des acteurs tels que la famille ou l'école jouent un rôle important dans le processus de formation des jeunes générations ; ces dernières développeront ainsi de nouveaux cadres de référence et auront de nouvelles attentes face à leur travail ou à l'entreprise où ils travaillent, en se démarquant ainsi des générations antérieures (Janson et Martin, 1982).

Certaines études ont révélé que l'importance attribuée aux caractéristiques d'un emploi restait stable à travers les âges, mais que l'importance attribuée à la rémunération et aux opportunités de promotion était moins prioritaire pour les salariés âgés (Kalleberg et Loscocco, 1983 ; Wright et Hamilton, 1978). Aussi, Clark et ses associés (1996) estiment que si les salariés en général ont tendance à être insatisfaits de leur rémunération et des opportunités de promotion, alors le fait que pour les salariés jeunes ces caractéristiques aient une plus grande importance, démontrerait un lien positif entre l'âge et la satisfaction au travail. Plusieurs recherches se sont attachées à déterminer si les valeurs de travail influençaient l'augmentation de la satisfaction au

travail avec l'âge. Les résultats n'ont validé que partiellement cette hypothèse, puisque dans les analyses multi-variées, les effets indépendants de l'âge sont restés significatifs, même après le contrôle statistique des valeurs de travail (Clark, 1996 ; Clark et al., 1996 ; Kalleberg et Loscocco, 1983 ; Warr, 1992).

En lien avec le mécanisme générationnel, une autre explication plausible s'offre, émanant des différences générationnelles en tant que telles. Certains auteurs estiment qu'il est possible que les membres des générations plus anciennes aient été toujours plus satisfaits de leur travail (Clark et al., 1996). Toutefois, pour examiner de plus près de telles différences, des études longitudinales comme celle de Janson et Martin (1982) seront nécessaires.

En troisième lieu, il semblerait que les attentes des jeunes diminueraient avec la montée en âge. Ainsi, lors de leur première embauche et en début de carrière, les jeunes salariés auront des attentes élevées vis-à-vis de leur travail. Ces attentes seront modelées par l'expérience de travail qu'ils auront accumulée au fil des années. Si leur emploi occupé ne coïncide pas avec leur emploi désiré ou idéal, alors leurs attentes (vis-à-vis de leur emploi) diminueront au fur et à mesure qu'ils vieillissent (Clark et al., 1996). De même, plus l'écart perçu entre le travail (ou l'emploi) actuel et le travail (ou l'emploi) idéal est réduit, plus les attitudes des jeunes envers leur emploi seront positives. Si les personnes âgées attendent moins de leur emploi que ce qu'ils perçoivent en réalité, alors selon la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954), ces évaluations comparatives de l'emploi qu'elles occupent par rapport à d'autres cas donneront lieu à des attitudes positives vis-à-vis de leur propre travail. D'ailleurs, ce processus comparatif contribue au mécanisme qui sous-tend les perceptions des individus vis-à-vis de la rémunération (Clark et Oswald, 1996). De plus, on pourrait croire également que lorsque les gens vieillissent, ils auraient tendance à renoncer aux ambitions irréalistes de leur jeunesse et qu'ainsi, ils se focaliseraient davantage sur l'amélioration et le perfectionnement de leurs points forts du moment.

Quatrièmement, les différences observées au niveau de la satisfaction au travail selon les classes d'âge, pourraient s'expliquer également par le taux de participation variable des personnes âgées dans la main-d'œuvre active (cf. Clark et al., 1996). En France, au deuxième

trimestre 2010, le taux d'emploi¹¹ de la population active, à savoir des travailleurs âgés de 15 à 64 ans, était de 63,8 % (INSEE, 2010), soit en baisse de 0,4 % par rapport à l'année précédente. En 2009, le taux d'emploi des travailleurs français de la tranche d'âge 55-64 ans était de 38,9 %, alors que le taux d'emploi de ceux appartenant à la tranche d'âge 60-64 ans était nettement inférieur, à savoir 17 %. Le taux d'emploi le plus élevé reste celui des travailleurs âgés de 25 à 54 ans (82,1 %), suivi par le taux d'emploi des 55-59 ans (58,4 %). Les jeunes salariés âgés de 15 à 24 ans enregistrent dans la même période un taux de 31,4 % (INSEE, 2010). Le tableau 2.5. présente l'évolution du taux d'emploi des différentes classes d'âge en France, sur une période de dix ans.

Tableau 2.5. Evolution du taux d'emploi par tranches d'âge de la population française active

Tranche d'âge		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
55-59 ans	%	48,2	49,2	51,5	54,5	54,9	55,2	54,7	55,3	56,3	58,4
60-64 ans		10,2	9,9	11,5	13,3	13,5	13,8	14,4	15,7	16,3	17,0
55-64 ans		29,4	30,4	33,6	37,0	37,8	38,5	38,1	38,2	38,2	38,9
25-54 ans	%										82,1
15-24 ans											31,4
Ensemble											64,2

Source : INSEE – EUROSTAT, 2010

Ces fluctuations au niveau du taux de participation dans la main-d'œuvre active pourraient, elles aussi, influencer les comportements des salariés et leurs attitudes vis-à-vis du travail. Par exemple, puisque les travailleurs seniors sont moins représentés dans la main-d'œuvre par rapport aux salariés plus jeunes (17 % en 2009, cf. le tableau 2.5. ci-dessus), il serait envisageable qu'ils adoptent une attitude plus favorable vis-à-vis de leur emploi, par rapport à leurs pairs non employés.

Enfin, des variables qui ne sont pas forcément liées au travail mais sont importantes dans la vie des individus pourraient constituer une autre source éclairant l'évolution de la satisfaction

¹¹ Le taux d'emploi représente le rapport entre le nombre de personnes d'une certaine tranche d'âge (ici, 15 à 64 ans) ayant un emploi, et la population de la tranche d'âge respective. Cet indicateur est important, car il reflète l'efficacité du fonctionnement du marché du travail.

au travail selon l'âge (cf. Clark et al., 1996). Effectivement, des enquêtes examinant le niveau de satisfaction de vie (Blanchflower et Oswald, 2008 ; Campbell et al., 1976 ; Gwozdz et Sousa-Poza, 2009), le niveau de bien-être psychologique ou moral (Blanchflower et Oswald, 2008 ; Clark et Oswald, 1996) ou la santé mentale des personnes (Blanchflower et Oswald, 2008 ; Warr, Jackson et Banks, 1988), ont détecté des différences d'âge entre les répondants. Par exemple, Warr et ses associés (1988) ont signalé une relation en forme de U entre l'âge et la santé mentale, notamment chez les hommes chômeurs. Plus récemment encore, Gwozdz et Sousa-Poza (2009) ont trouvé également une relation en forme de U entre l'âge et le niveau de satisfaction de vie, tel que signalé par des répondants âgés de 16 à 94 ans, en Allemagne. Leurs résultats montrent que la satisfaction de vie atteint le plus bas niveau autour des 35 à 45 ans. De plus, cette étude a révélé que les personnes âgées entre 65 et 84 ans étaient, *ceteris paribus*, plus satisfaites de leur vie que le groupe de référence, soit les personnes âgées de 16 à 19 ans. A partir de l'âge de 85 ans, la satisfaction de vie décroît, puis elle connaît de nouveau un bas niveau autour de l'âge de 90 à 94 ans. Une autre étude très intéressante qui retient également l'attention est celle de Blanchflower et Oswald (2008). Ces chercheurs ont mené une enquête internationale sur ce thème, auprès d'un échantillon de 592 551 participants âgés de 18 à 80 ans, dans huit pays d'Europe¹² dont la France, et aux États-Unis. Les résultats de cette ample étude démontrent de nouveau une relation curviligne, en forme de U entre l'âge et la satisfaction de vie, dans les huit pays européens ciblés, et aux États-Unis. En effet, dans ces huit pays européens, l'âge critique auquel la satisfaction de vie atteint son niveau le plus bas est 49,1 ans. Chez les Français, cet âge est de 47 ans, chez les Allemands il est de 44 ans et chez les Britanniques, de 40,7 ans. Chez les Américains, cet âge critique est initialement inexistant du fait de l'absence des variables de contrôle dans l'équation de régression (voir aussi Blanchflower et Oswald, 2009). Dans une deuxième étape, après que les chercheurs aient introduit dans le modèle la variable de contrôle « situation familiale », la forme de U a apparu chez les Américains, avec l'âge critique de 38,2 ans. Alors, les autres âges sont devenus : 46,4 ans pour la France, 45,9 ans pour l'Allemagne, 43 ans pour la Grande-Bretagne et 47,6 ans pour les huit pays européens. Cette étude révèle une similarité relative entre les pays européens et les États-Unis vis-à-vis de l'âge critique minimum auquel la satisfaction de vie atteint son niveau le plus bas.

¹² Dans ce cas particulier, il s'agit ici des pays suivants : Allemagne, Belgique, Danemark, France, Irlande, Italie, Pays-Bas et Royaume-Uni.

D'autres variables non liées au travail en tant que tel et pouvant influencer la forme de la relation entre l'âge et la satisfaction au travail, visent la composition familiale ; avec notamment l'existence ou non d'enfants à charge, la situation économique – y compris diverses obligations financières – avec des attentes et des normes personnelles, ainsi que divers rôles sociaux intervenant aux divers âges de la vie. En effet, pour examiner leur importance ainsi que leur rôle éventuel dans la relation « âge-satisfaction au travail », il sera nécessaire de contrôler statistiquement leurs effets dans les équations et les modèles de régression concernant la satisfaction au travail (Clark et al., 1996).

2.1.8. La satisfaction au travail et sa place dans cette recherche

En France, le contexte de rallongement légal du nombre d'annuités de vie professionnelle exigible (pour bénéficier d'une pension à taux plein) reflété dans l'ajournement des départs à la retraite, d'une part, et un phénomène de cohabitation-collaboration quotidiennes entre des personnes jeunes et plus âgées au travail, d'autre part, renforce la nécessité d'examiner de plus près la nature de ces interactions au travail et de ses effets dans les entreprises. Les changements démographiques, les migrations de la main-d'œuvre ainsi que la compétition accrue des entreprises pour acquérir les meilleurs talents, font que de plus en plus, de jeunes managers sont amenés à avoir affaire à des collaborateurs d'âges très divers : plus âgés, moins âgés, ou d'âge similaire à eux-mêmes. De ce fait, la mission des managers est pour le moins, double. D'une part, ils doivent initier et maintenir des échanges de qualité avec tous leurs collaborateurs au travail. D'autre part, les managers doivent assurer et maintenir des résultats organisationnels importants pour les entreprises. Leurs modes de comportement et la qualité de leurs interactions quotidiennes avec les salariés qu'ils encadrent, représentent des « ingrédients » indispensables pour aboutir à des résultats organisationnels de haut niveau. De tels résultats visent, parmi d'autres, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés.

Etant donné **notre intérêt focalisé sur les liens entre la diversité des âges et la satisfaction au travail (1) et sur les liens entre la diversité des âges et l'engagement organisationnel des salariés (2)**, jusqu'à présent nous avons évoqué en détail de multiples antécédents de la satisfaction au travail. Toutefois, dans notre modèle d'analyse nous ne retiendrons **que les antécédents pertinents pour l'intérêt de la présente recherche**. A cet effet, **parmi les antécédents de la satisfaction au travail, notre choix retient le style de**

leadership transformationnel et les échanges entre les leaders et leurs collaborateurs (LMX).

Comme illustré dans le réseau nomologique de la satisfaction au travail (revoir le tableau 2.2.), afin de formaliser notre cadre d'analyse, nous avons développé en détail les groupes d'antécédents de la satisfaction au travail, à savoir les facteurs d'environnement et les facteurs individuels. Puisque dans cette thèse la satisfaction au travail occupe la place d'une **variable dépendante**, ses conséquences ne font pas l'objet de notre intérêt immédiat. Néanmoins, nous les avons illustrées dans le réseau nomologique, pour des raisons de symétrie. Les conséquences possibles de la satisfaction au travail seront discutées à la lumière des résultats de nos études, dans un chapitre ultérieur. Elles y seront abordées dans le cadre des implications managériales pour les entreprises étudiées.

Dans la section suivante, nous nous pencherons sur la deuxième conséquence organisationnelle d'intérêt dans le cadre de cette thèse, à savoir **l'engagement organisationnel**.

Tableau 2.2. (bis). Réseau nomologique de la satisfaction au travail

ANTECEDENTS	Corrélat	CONSEQUENCES
FACTEURS D'ENVIRONNEMENT :		
<i>Caractéristiques de l'emploi</i>	Engagement organisationnel	<i>Motivation et comportements de citoyenneté organisationnelle</i>
Variété des compétences	Stress (non) professionnel perçu	Motivation
Identité de la tâche	Etat précaire de santé	Comp. citoyenneté. org. (CCO)
Importance de la tâche	Implication au travail	
Autonomie	Satisfaction de vie	<i>Repli sur soi</i>
Feedback (retour)		Attitudes de pré-repli
Profusion du travail		Intention de quitter
<i>Caractéristiques du rôle</i>		<i>Comportements de retrait</i>
Conflit de rôle		Absentéisme
Ambiguïté de rôle		Turnover
<i>Caract. org. et du groupe de travail</i>		Retard au travail
Objectifs collectifs stimulants		Congé de maladie
Cohésion du collectif de travail		<i>Performance au travail</i>
Intégration collective		<i>Subjective</i> : De supervision, de soi
Qualité de la communication		<i>Objective</i> : Critères tangibles, promotion

Implication participative		
Causes de stress au travail		
Iniquité de l'environnement de travail		
Structure organisationnelle		
Climat de travail		
Relations avec le leader		
Encadrement du leader		
Respect du leader pour le facteur humain		
Importance accordée à la production		
Récompense du leader		
Sanction du leader		
Echanges leader-collaborateur(s) (LMX)		

2.2. Une deuxième conséquence organisationnelle : l'engagement organisationnel

Une enquête récemment menée dans cent pays du monde dont la France, par la WFPMA¹³ (Fédération mondiale des associations de direction du personnel ; WFPMA, 2010), révèle que l'engagement des salariés a souffert de manière importante pendant la récession économique des dernières années. Cette baisse de l'engagement a touché notamment les managers de niveaux intermédiaires (cadres intermédiaires), considérés comme les principaux acteurs impliqués dans le processus d'engagement des salariés au sein des entreprises. Pour ce qui concerne la France, cette étude montre une indifférence des cadres vis-à-vis des valeurs et des perspectives de vision des entreprises. De ce fait, plus de la moitié des répondants ont déclaré ne pas être satisfaits de la politique de leur entreprise concernant plusieurs dimensions. Jean-Michel Caye, co-auteur du rapport de cette étude et directeur associé du BCG¹⁴ Paris, observe que les cadres souhaitent une meilleure transparence des objectifs et des valeurs des entreprises fixés par les dirigeants, afin de s'engager davantage dans leurs missions. Il souligne également que « la crise a dégradé le lien [des cadres] avec les dirigeants et ce, particulièrement en France. » Autrement dit, le bas niveau d'engagement des cadres collaborateurs, en France, est dû également à des relations détériorées avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ce constat est particulièrement révélateur ; et il est renforcé

¹³ World Federation of People Management Associations (WFPMA ; www.wfpma.com).

¹⁴ Boston Consulting Group.

par le contexte de notre problématique de recherche. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Etant donné que des dirigeants d'entreprises et des consultants s'intéressent constamment à trouver des moyens efficaces pour améliorer les relations avec des salariés hautement compétents, non seulement la satisfaction au travail de ces derniers est importante pour les entreprises, mais aussi leur engagement, comme indiqué plus haut. Tel que mentionné auparavant dans le réseau nomologique, l'engagement représente un corrélât important de la satisfaction au travail (Kinicki et al., 2002). Dans cette thèse, **l'engagement organisationnel** occupe la place de **variable dépendante**, au même titre que la satisfaction au travail. Par conséquent, nous définissons ci-après le construit d'*engagement organisationnel*.

2.2.1. Définition de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel, étroitement lié à la satisfaction au travail, représente lui aussi un construit qualifié de « flou » (Morrow, 1983 ; Brief, 1998). Ce constat n'est sans doute pas sans raison. De nombreuses définitions du construit ont été proposées au fil des décennies, sans pour autant permettre une définition universellement adoptée à l'unanimité par les chercheurs s'intéressant à cette dimension du comportement organisationnel.

L'engagement organisationnel fut initialement abordé sous un angle unidimensionnel (Meyer, Irving et Allen, 1998), où deux conceptualisations concurrentes ont d'emblée émergé.

En premier lieu, la conceptualisation *attitudinale* (par exemple : Buchanan, 1974 ; Steers, 1977) visait les mécanismes de développement de l'engagement et ses influences sur les comportements des individus au sein des organisations. De ce fait, selon Steers (1977, p. 46), l'engagement organisationnel représente « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation donnée et son implication dans celle-ci. » Cette interprétation suggère que l'engagement organisationnel d'un individu repose sur au moins trois axes : (1) une forte croyance aux objectifs et valeurs de l'organisation, et leur acceptation ; (2) une volonté de déployer des efforts considérables en faveur de l'organisation ; et (3) un fort désir de maintenir son appartenance à l'organisation (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). Cette définition et en effet la mesure lui correspondant, soit *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ ; Porter et al., 1974), occupent l'une des places dominantes dans le champ de la recherche focalisée sur l'engagement organisationnel.

En second lieu, il y a une perspective *comportementale* (par exemple : O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980 ; Salancik, 1977) selon laquelle l'engagement est fondé sur le comportement. Effectivement, pour une personne, « agir, c'est s'engager » (Salancik, 1977, p. 4). Cet auteur a décrit l'engagement comme le comportement d'un salarié qui découle principalement des contraintes perçues vis-à-vis de sa capacité à quitter l'organisation (1), et des choix liant le salarié à l'organisation (2). Cette vision préfigure certaines dimensions du construit, qui seront évoquées plus loin.

Wiener (1982) quant à lui, affirmait qu'une explication plus complète du comportement individuel au sein des organisations nécessitait la prise en compte des « pressions normatives internalisées » (p. 418) telles que les standards moraux personnels. Les standards moraux personnels, visant un certain mode de comportement, interviennent lorsqu'un individu internalise les attentes des *autres* (donc les pressions normatives) à l'égard du comportement respectif. A cet effet, l'engagement organisationnel est « la totalité des pressions normatives internalisées dirigeant le comportement [d'un individu], de sorte à concilier les intérêts et les objectifs organisationnels. » (Wiener, 1982, p. 421) L'accent mis sur le rôle des *autres* comme source des pressions normatives induites chez l'individu, révèle également une dimension sociale du construit, suggérant ainsi que l'individu s'engage, en concordance avec les attentes et les modes de comportement des autres individus. De ce fait, les processus de socialisation et d'identification organisationnelle sont étroitement liés avec l'engagement. Cette approche a inspiré ultérieurement les travaux d'Allen et Meyer (1990 ; Meyer et Allen, 1991 ; 1997) qui ont développé ce qu'on appelle aujourd'hui l'« engagement organisationnel normatif ».

La multi-dimensionnalité du construit a émergé à partir de la fin des années 80 et au début des années 1990. Les approches empruntant cette perspective ont conceptualisé l'engagement en tant que lien perçu entre l'individu et l'organisation (par exemple : Klein, Brinsfield et Molloy, 2006). Effectivement, l'engagement tel que défini par O'Reilly et Chatman (1986) représente un « attachement psychologique » d'un individu à une organisation (pp. 492-493), ou bien « le lien psychologique unissant l'individu et l'organisation. » (Mathieu et Zajac, 1990, p. 171)

Meyer et Allen (1991) ont conceptualisé le construit comme l'« état psychologique caractérisant la relation d'un salarié avec son organisation, et ayant des implications sur sa décision de rester ou non affilié à l'organisation. » (p. 67) Ces auteurs ont développé

ultérieurement cette définition, en considérant l'engagement organisationnel comme le « lien psychologique unissant le salarié et l'organisation, et rendant le salarié moins susceptible de quitter son organisation de manière volontaire. » (Allen et Meyer, 1996, p. 252) Notons que la décision de quitter l'organisation ou d'en rester membre de celle-ci est d'emblée explicitée dans ces définitions d'Allen et Meyer. Cela anticipe la décision d'un individu de rester ou de partir, comme l'une des conséquences possibles de l'engagement organisationnel. Ce dernier peut prendre plusieurs formes qui se dégagent de ces définitions : affective, normative et de continuité. Elles seront décrites plus en détail ultérieurement.

Une définition plus récente de Meyer et Herscovitch (2001) décrit l'engagement de manière plus générale, dans le sens où elle ne précise ni les conséquences ni les cibles. Ces auteurs conceptualisent donc l'engagement comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles. » (p. 301)

D'autres auteurs encore, ont conceptualisé ce construit comme l'ensemble des sentiments d'attachement affectif et de loyauté que les salariés éprouvent envers une organisation (Jex, 2002).

Dans la littérature, autant la satisfaction au travail que l'engagement organisationnel (affectif) ont été amplement étudiés, du fait de leurs liens étroits avec d'autres variables expliquées, importantes sous l'aspect théorique et pratique (Jex, 2002). De plus, d'autres recherches suggèrent la présence des corrélations positives entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Brief, 1998 ; Spector, 1997).

En ce qui nous concerne, vu la composante attitudinale du construit, d'une part – avec la perception par l'individu d'un lien affectif avec une organisation – et la dimension comportementale, d'autre part, nous proposons la définition suivante : **le sentiment d'attachement psychologique d'un salarié qui perçoit des liens affectifs l'unissant à son organisation (1) et sa décision de s'impliquer pour maintenir ces liens (2)**. Nous choisissons cette définition pour trois raisons. Premièrement, elle s'appuie sur une dimension *attitudinale* de l'individu qui *perçoit* des liens *affectifs* avec son organisation [la partie (1) de la définition]. De ce fait, cette définition converge avec la conceptualisation de Mathieu et Zajac (1990) et celle de O'Reilly et Chatman (1986). Deuxièmement, la décision de *s'impliquer* pour le maintien des liens affectifs avec l'organisation annonce une dimension *comportementale* dans le sens réciproque du propos de Salancik (1977), à savoir « s'engager, c'est agir » [la partie (2) de la

définition]. Troisièmement, à travers un caractère affectif *et* cognitif de l'engagement organisationnel, cette notion se rapproche des caractéristiques de la satisfaction au travail, définie elle aussi sous une double dimension, affective et cognitive.

2.2.2. À quoi cela sert-il d'être engagé ?

Vu sous un angle organisationnel, au premier abord, le fait d'avoir un personnel engagé semblerait être clairement un avantage pour les entreprises. Car un salarié engagé se montre loyal, dévoué, et reste avec son organisation pour le meilleur et le pire ; il se rend au travail régulièrement, travaille une journée complète et peut-être plus, protège les actifs de l'entreprise, partage ses objectifs, et ainsi de suite (Meyer et Allen, 1997). Mais n'y a-t-il pas des effets pervers de l'engagement ? Selon certains travaux, il semblerait que si. Par exemple, un engagement « aveugle » envers une entreprise – c'est-à-dire des salariés trop zélés – pourrait être responsable du manque de créativité organisationnelle et d'une certaine résistance au changement (par exemple, March et Simon, 1958), du stress excessif et des tensions pouvant surgir dans les relations interpersonnelles hors-travail (Mowday, Porter et Steers, 1982). De même, un engagement excessif peut irriter les autres salariés (Mowday et al., 1982), peut réduire la flexibilité d'une organisation (Salancik, 1977) ; car les individus totalement ou trop engagés envers l'organisation, risquent d'être incapables de poursuivre des plans d'action alternatifs (Coser, 1974). Enfin, peut-être l'une des plus graves conséquences négatives de l'*hyper*-engagement est que les salariés hyper-engagés peuvent être plus enclins à s'impliquer dans des comportements illégaux et/ou contraires à l'éthique de l'organisation – et cela, au nom même de l'organisation !

Pour *l'individu*, l'*hyper*-engagement peut faire fléchir sa croissance et limiter ses possibilités de mobilité professionnelle (Mowday et al., 1982). De manière similaire à l'organisation, l'excès d'engagement peut entraver la créativité et l'innovation au niveau individuel (par exemple, Wright, 1980). Selon Durkheim (2007), une intégration excessive au sein des groupes serait dangereuse, car une différenciation insuffisante peut mener à ce qu'il appelle « suicide altruiste », où l'individu ne s'appartient plus et où le bien-être du groupe remplace toute autre préoccupation personnelle. Parce que les rôles professionnels et familiaux sont interdépendants, l'engagement excessif peut générer du stress familial, des conflits, ou bien une négligence de la vie familiale (par exemple : Greenhaus et Beutell, 1985). Enfin, l'*hyper*-

engagement peut menacer l'équilibre vie professionnelle-vie privée en transformant les individus en véritables victimes d'aliénation personnelle (ils s'oublient complètement), sociale (ils perdent la capacité d'interagir avec les autres), ou en victimes d'une surcharge de rôles professionnels (Korman, Wittig-Berman et Lang, 1981).

Certainement, l'engagement apporte aux salariés des avantages importants car sinon, il n'existerait pas. Par exemple, des avantages tels que la possibilité d'effectuer un travail intéressant et stimulant, de collaborer avec des personnes intéressantes, la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de s'épanouir humainement, contribuent à la genèse de l'engagement (Allen et Meyer, 1997).

Pour *les entreprises*, l'engagement des salariés est important pour plusieurs raisons. D'abord, l'engagement organisationnel pourrait être parfois un meilleur prédicteur du *turnover* que la satisfaction au travail (par exemple : Koch et Steers, 1976 ; Porter et al., 1974). De plus, l'engagement peut contribuer à la nette amélioration de la performance au travail. En effet, des résultats empiriques ont démontré que les salariés hautement engagés ont atteint une meilleure performance au travail que ceux moins engagés (cf. Mowday, Porter et Dubin, 1974). Enfin, certains auteurs ont suggéré que l'engagement des salariés peut être un indicateur d'efficacité important et utile pour une organisation (Schein, 1970 ; Steers, 1975).

En outre, malgré les effets indésirables de l'« hyper-engagement » évoqués plus haut, il est important que l'engagement reste à un niveau « modéré » ; ceci semble être l'option optimale (Randall, 1987). De ce fait, le personnel serait plus stable et satisfait, sans être « dévoré » par l'hyper-engagement envers l'organisation. De même, les individus auraient la possibilité de s'adapter aux conditions environnementales de l'entreprise, en ajustant l'intensité de leur engagement selon l'attractivité et les obligations qu'impliquent les conditions respectives. Selon Randall, sous ces conditions, les besoins personnels des salariés seront contrebalancés par les besoins organisationnels, créant ainsi un équilibre optimal.

2.2.2.1. Pourquoi l'engagement *affectif* est-il important ?

Les chercheurs, aussi bien que les dirigeants d'entreprises, ont longtemps accordé à l'engagement affectif une place à part, pour la raison que les organisations composées de salariés *engagés* seraient plus efficaces et plus compétitives ; dans la même veine, les salariés affichant

des niveaux élevés d'engagement affectif seraient plus performants, plus productifs et moins enclins à quitter l'organisation (Morrow, 2011). De plus, des méta-analyses variées ont confirmé des liens forts entre l'engagement affectif et la performance, d'une part, et entre l'engagement affectif et le *turnover*, d'autre part (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Riketta, 2002, 2008). De ce fait, il semble que pour les dirigeants d'entreprises, les méthodes les plus adéquates pour « traduire » l'importance de l'engagement affectif pour les salariés seraient le soin et l'importance accordés à l'attraction, à la motivation et à la rétention des individus les plus méritants et les plus talentueux (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001). D'autres travaux suggèrent que les salariés les moins engagés affectivement envers leurs entreprises seraient plus exposés aux retards horaires pour arriver au travail ; et ils seraient également soumis au risque de comportements contre-productifs au travail, tels que le sabotage, la kleptomanie, l'agression et bien d'autres incidents encore (Luchak et Gellatly, 2007 ; Meyer et Allen, 1997).

De même, des pratiques et des changements intervenant de plus en plus dans les milieux de travail au 21^{ème} siècle, peuvent être considérés comme les antécédents potentiels d'un faible engagement affectif des individus (D'Amato et Herzfeldt, 2008). Par exemple, les restructurations internes telles que la réduction de personnel, la réduction de la taille des entreprises, l'acquisition par une autre entreprise, la suppression des avantages associés à la retraite, ou bien la vague des nouvelles générations entrant dans la population active – et ayant des valeurs, des aspirations et des attentes différentes – peuvent affecter l'engagement (ou le désengagement) des salariés, si ces derniers estiment que leurs intérêts sont lésés. Dans ce cas, si le but des managers est de chercher à augmenter l'engagement affectif des salariés, il serait impérativement nécessaire qu'ils apportent leur contribution et fassent usage des méthodes vérifiées et validées par la recherche consacrée à ce domaine. En outre, d'autres travaux démontrent que malheureusement, pour bon nombre de managers et dirigeants d'entreprises, des stratégies de stimulation et d'augmentation de l'engagement affectif des salariés ne sont pas fondées sur une base factuelle, ancrée dans les conclusions concrètes fournies par les études menées sur ce thème. En conséquence, les résultats des travaux scientifiques ne parviennent pas à être « traduits » et mis en œuvre dans les pratiques managériales à adopter au sein des entreprises. Les dirigeants se contentent plutôt de s'appuyer sur leur propre intuition et expérience, ce qui peut mener à des conséquences moins optimales (Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Morrow, 2011).

2.2.3. Modèles d'engagement organisationnel

Les modèles proposés pour étudier l'engagement organisationnel sont aussi divers que ses définitions. Parmi les chercheurs ayant souligné le caractère multidimensionnel de l'engagement organisationnel, citons O'Reilly et Chatman (1986), Mayer et Schoorman (1992, 1998), et Meyer et Allen (1991, 1997).

Le modèle de O'Reilly et Chatman (1986) distingue trois axes qui soutiennent l'attachement psychologique entre l'individu et l'organisation : l'identification, l'internalisation et l'acquiescement. A travers l'identification, l'individu s'approprie et adhère à des attributs ou caractéristiques propres à l'organisation, souhaitant ainsi une affiliation à celle-ci. En effet, il s'agit ici d'un engagement organisationnel fondé sur l'identification. L'internalisation reflète la congruence entre les valeurs de l'organisation et les valeurs et principes de l'individu. L'acquiescement intervient lorsque l'individu adopte une série de comportements et d'attitudes en échange de certains avantages et récompenses extrinsèques. Cette forme d'engagement est instrumentalisée par les intérêts de la personne. Certes, ce modèle a reçu une validation empirique partielle, mais il comporte des limites importantes en ce sens qu'il est difficile de distinguer les axes d'identification et d'internalisation ; ceux-ci se sont révélés fortement intercorrélés (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). En outre, Vandenberg et al. (1994) quant à eux, ont trouvé le troisième axe, à savoir l'acquiescement, peu fiable.

Le modèle de Mayer et Schoorman (1992, 1998) prône une bi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel, en s'appuyant sur une composante de continuité, traduite par le désir de l'individu de demeurer membre de son organisation, et sur une dimension sous-tendue par les valeurs organisationnelles auxquelles adhère l'individu. Cette deuxième dimension implique la volonté de la personne de se mettre au service de son organisation. En conséquence, ce modèle implique un choix entre la décision de participer et la décision de s'investir pour réaliser les objectifs de l'organisation, notion exposée dans les travaux de March et Simon (1958). Si le salarié décide de participer, celui-ci évaluera le rapport entre ses efforts nécessaires pour lui assurer la qualité de membre, et ce que l'organisation lui offre en retour ; il s'agit d'une relation de type transactionnel. En revanche, la décision de s'investir pour réaliser les objectifs de l'organisation s'accouple avec l'identification de l'individu aux valeurs et aux objectifs de

l'organisation (Mayer et Schoorman, 1992). Voyons donc deux comportements dont les conséquences sont distinctes (Mayer et Herscovitch, 2001) de par l'état d'esprit psychologique qui déterminera le choix de comportement de l'individu.

Le modèle de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991, 1997) conceptualise l'engagement organisationnel sous trois dimensions distinctes : l'engagement *affectif*, l'engagement *normatif* et l'engagement *de continuité* ou *calculé*. L'engagement organisationnel affectif dénote une identification, une implication et une liaison de nature émotionnelle de la part de l'individu envers l'organisation. Selon Herrbach (2005), l'engagement affectif est régi par la bonne volonté et le désir de l'individu, éprouvés à l'égard de son organisation ; cela peut déclencher des émotions positives, porteuses de résultats favorables pour l'organisation et l'individu. L'engagement normatif traduit une certaine obligation qu'éprouve l'individu vis-à-vis de son organisation, cumulée avec un sentiment de loyauté. Ce type d'engagement organisationnel peut être ambivalent, du fait qu'il est régi par un devoir de l'individu de rester fidèle à son organisation et de respecter ses normes (Herrbach, 2005). Cet auteur estime que si l'individu éprouve du plaisir du fait d'observer les normes de l'organisation, alors l'engagement normatif sera bénéfique ; dans le cas contraire, si l'individu est marqué par un sentiment de culpabilité ou d'incapacité, l'engagement normatif générera chez lui des émotions négatives. L'engagement de continuité implique les coûts perçus, si l'on quitte l'organisation. Un tel type d'engagement peut être source d'émotions négatives (Herrbach, 2005), et peut avoir des conséquences organisationnelles indésirables.

En somme, le modèle de Meyer et Allen postule que l'engagement affectif d'un salarié pour son organisation est lié à son *désir* d'être membre de l'organisation et d'y rester ; l'engagement normatif est lié à son *devoir* moral de rester au sein de l'organisation ; et enfin, l'engagement de continuité est lié à la *nécessité* de l'individu d'y rester. Selon ces auteurs, les trois dimensions de l'engagement organisationnel peuvent être expérimentées simultanément, en intensités variables, par un même individu. Le modèle de Meyer et Allen reste l'un des plus répandus et validés dans la recherche empirique (Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe et al., 2009). C'est pourquoi nous retiendrons pour la suite, comme mesure empirique, cette opérationnalisation de l'engagement affectif.

2.2.4. L'engagement organisationnel affectif

L'engagement affectif, au même titre que les types normatif et de continuité, appartient à une tradition de pensée qui conçoit l'engagement organisationnel d'une perspective *attitudinale* (Mowday et al., 1982). Pour ces auteurs, l'engagement organisationnel revêtant la forme d'une attitude est « centré sur le processus par lequel les personnes sont amenées à *penser* à leur relation avec l'organisation. » (p. 26, caractères italiques ajoutés) Autrement dit, il s'agit bien d'une dimension *cognitive*, comme développé antérieurement (dans la section dédiée à la satisfaction au travail). Selon Mowday et ses collaborateurs, « à bien des égards, il [l'engagement organisationnel] peut être pensé comme un état d'esprit dans lequel les individus considèrent [examinent] la mesure dans laquelle leurs valeurs et leurs objectifs sont conformes à ceux de l'organisation. » (p. 26 ; [] mots entre crochets ajoutés) En conséquence, remarquons intervenir ici un processus d'évaluation consciente, suite à laquelle l'individu peut choisir entre les trois dimensions de l'engagement organisationnel : affective, normative ou de continuité. À propos de l'engagement organisationnel *attitudinal*, Brown (1996) note que celui-ci « peut décrire à la fois un état d'obligation positive envers une organisation, et un état d'obligation développée comme un sous-produit des actions passées. » (p. 232) Par « actions passées » on entend une série d'actes et d'événements qui se produisent entre l'organisation et ses employés. À la lumière du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen, le propos de Brown semble se rapprocher plutôt de l'engagement normatif. Dans cette section, nous nous penchons plus en détail sur le type *affectif* d'engagement organisationnel, qui sera retenu dans l'opérationnalisation empirique de cette thèse.

L'engagement affectif représente la forme d'engagement organisationnel la plus étudiée (Vandenberghe et al., 2009), restituant ainsi un triptyque d'identification, d'implication et d'attachement émotionnel d'un individu vis-à-vis de son organisation (Meyer et Allen, 1991). En fait, l'engagement affectif trouve ses racines dans la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et dans la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Les interactions sociales entre les individus déclenchent des obligations à caractère réciproque (Cropanzano et Mitchell, 2005), fondées sur des échanges de ressources impersonnelles ou socio-émotionnelles (Aselage et Eisenberger, 2003). Le principe régissant ce mécanisme est également valable dans le contexte de travail. Ainsi, contre des ressources de nature impersonnelle (par exemple : de l'argent, des informations diverses ou d'autres avantages) et socio-émotionnelle (par exemple : appartenance à

l'organisation, soutien émotionnel, autonomie, sécurité de l'emploi, respect, bonnes conditions de travail) que reçoit le salarié de la part de l'organisation qui l'emploie, et selon la valeur que le salarié attribue à ces ressources, celui-ci affichera *en échange* une attitude d'engagement de nature affective, dont l'intensité peut varier. Tout comme la satisfaction au travail, l'engagement peut être considéré aussi comme une expérience agréable, vécue par les individus au travail, et à laquelle ils répondent par une « monnaie » affective. Autrement dit, c'est l'organisation qui assure le cadre de déroulement de ces expériences agréables, et il revient au salarié d'y répondre par une attitude affective.

Une méta-analyse menée sur l'engagement organisationnel tel que défini dans sa nature tridimensionnelle, montre que c'est l'engagement *affectif* qui est le plus associé à l'intention de quitter l'organisation, et au *turnover* (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). Cela pourrait se justifier par le fait que l'état d'esprit qui accompagne l'engagement affectif reflète le *désir* de l'individu de poursuivre sa relation d'emploi avec l'organisation. Effectivement, il se peut que ce désir abrite une motivation plus forte que celle qui pourrait être générée dans le cas des *coûts perçus*, liés au départ de l'organisation (c'est-à-dire l'engagement de continuité) ; ou bien une motivation plus importante que celle engendrée par l'*obligation perçue* par l'individu de rester (engagement normatif ; Meyer et Herscovitch, 2001).

Incontestablement, de multiples travaux menés dans le champ de l'engagement organisationnel suggèrent que l'engagement affectif reste « la forme d'engagement la plus fortement liée aux résultantes comportementales [...] » (Vandenberghe et al., 2009, p. 304). En effet, l'impact de l'engagement organisationnel affectif sur les comportements des individus est déterminé en partie par certains facteurs de nature situationnelle, susceptibles de faciliter son expression comportementale (Porter et al., 1974 ; Solinger et al., 2008 ; Vandenberghe et Bentein, 2009).

2.2.4.1. Antécédents de l'engagement organisationnel affectif

De manière analogue à la satisfaction au travail, nous présentons le réseau nomologique de l'engagement organisationnel, qui comprend les antécédents, les corrélats et les conséquences de ce construit. Ceux-ci sont similaires à ceux de la satisfaction au travail, comme illustré ci-après. Même si des méta-analyses antérieures ont esquissé un réseau nomologique de l'engagement organisationnel sous sa perspective attitudinale et calculée (Mathieu et Zajac, 1990), d'autres recherches ont mobilisé sa conceptualisation tridimensionnelle (Meyer et al., 2002), comme proposée dans le modèle de Meyer et Allen (1991, 1997). Vu notre intérêt à étudier l'engagement organisationnel affectif, nous ne présenterons ici que les antécédents concernant la dimension affective de l'engagement organisationnel, pertinents pour cette recherche.

Meyer et al. (2002) ont distingué deux grands groupes de facteurs déterminant l'engagement organisationnel affectif, à savoir des facteurs liés aux **caractéristiques personnelles** des individus et des facteurs relatifs aux **expériences de travail**. Ces déterminants méritent une attention particulière, car ils sont pertinents pour le sujet de cette thèse.

Concernant les corrélats, Meyer et ses associés ont identifié la satisfaction au travail, l'implication au travail et l'engagement envers la profession et la carrière.

Les conséquences de l'engagement organisationnel affectif sont l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire, la présence au travail (assiduité), les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance à la tâche et enfin, la santé et le bien-être des salariés. Rappelons au lecteur qu'étant donné que l'engagement organisationnel affectif occupe la place de variable dépendante dans cette recherche, nous ne développerons ici que les antécédents du construit.

A la figure 2.6., nous représentons le réseau nomologique de l'engagement organisationnel affectif, puis nous développerons les antécédents d'intérêt pour cette recherche.

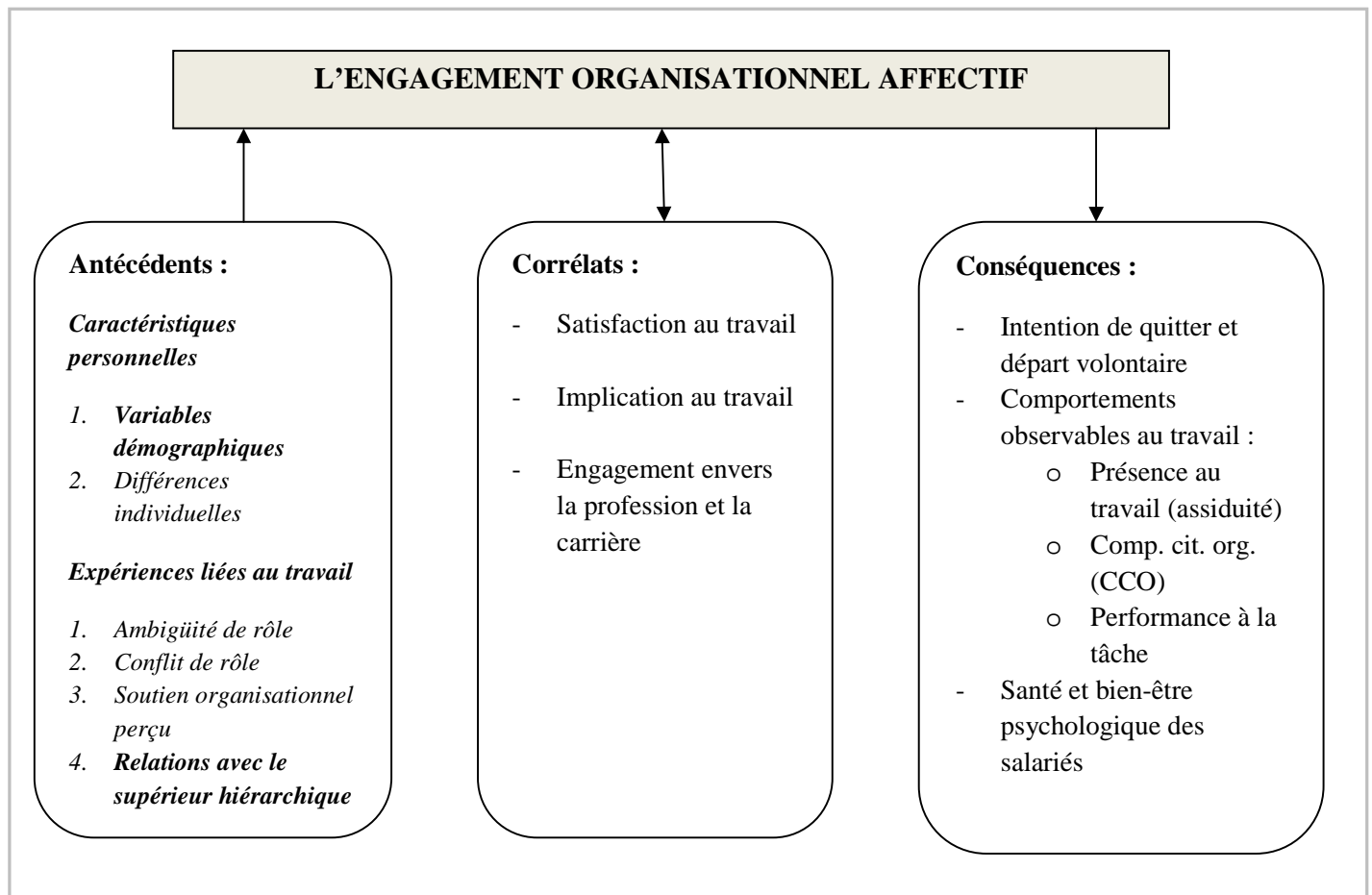


Figure 2.6. Réseau nomologique de l'engagement affectif (EA)

Adapté de Meyer et al., 2002 ; Meyer, 2009

2.2.4.1.1. Caractéristiques personnelles : variables démographiques

Certaines caractéristiques personnelles ont été démontrées comme associées à l'engagement organisationnel en général, et à l'engagement organisationnel affectif en particulier. Parmi les variables démographiques d'un intérêt particulier, figure **l'âge**.

Le processus de vieillissement entraîne des changements évidents dans les attitudes, les comportements et les expériences de travail des individus. Par conséquent, l'âge joue un rôle important dans la vie au travail, touchant également à l'engagement des salariés. Dans une méta-analyse, Rhodes (1983) notait que 17 études (sur les 21 que comptait son analyse) montraient que les salariés les plus âgés étaient plus engagés envers leur organisation que leurs collègues plus jeunes. Des méta-analyses ultérieures (Allen et Meyer, 1993 ; Cohen, 1993 ; Mathieu et

Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002) ont révélé à nouveau des liens significatifs entre l'âge et l'engagement organisationnel, dans le sens où les salariés les plus âgés ont tendance à un engagement plus prononcé que leur collègues plus jeunes. Pour l'engagement affectif, Meyer et ses collaborateurs ont signalé une corrélation positive avec l'âge ($\rho = 0.15$), légèrement supérieure à la corrélation entre l'âge et l'engagement normatif ($\rho = 0.12$) ou de continuité ($\rho = 0.14$). Mathieu et Zajac quant à eux, ont indiqué une corrélation moyenne pondérée de 0.201 entre l'engagement attitudinal et l'âge chronologique des individus. Ces travaux montrent effectivement que parmi les autres formes d'engagement, normatif et de continuité ou calculé, *l'engagement affectif est plus fortement associé à l'âge des individus.*

Une autre variable démographique importante, fréquemment et significativement corrélée avec l'engagement affectif, est l'ancienneté : organisationnelle et dans le poste. Les auteurs précités ont révélé des corrélations positives et significatives entre ces variables : 0.17 (Mathieu et Zajac, 1990) et 0.16 (Meyer et al., 2002) pour l'ancienneté organisationnelle ; et une corrélation plus faible mais positive, de 0.09 (Mathieu et Zajac, 1990) et 0.07 respectivement (Meyer et al., 2002), pour l'ancienneté dans le poste.

Certes, bon nombre d'études se focalisant sur l'engagement organisationnel ont inclus l'âge en tant que variable de contrôle, mais les travaux où l'âge joue le rôle de variable d'intérêt sont rares. Généralement, bien que faible, l'âge reste un antécédent de l'engagement organisationnel important et bien reconnu, au même titre que l'ancienneté organisationnelle et dans le poste (Meyer et al., 2002).

Angle et Perry (1981) ont mené une enquête dans 24 entreprises du secteur des transports routiers aux États-Unis, regroupant un échantillon de 1340 salariés ; les répondants étaient des chauffeurs de bus et des gestionnaires de transit. Pour mesurer l'engagement organisationnel, ces auteurs ont utilisé une échelle à trois items (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), qui capte la nature affective de l'engagement. Les résultats de cette étude ont révélé une corrélation modeste mais significative, de 0.17 ($p \leq 0.01$), entre l'âge et l'engagement organisationnel des salariés. D'autres travaux indiquent l'existence de certaines différences dans le niveau d'engagement organisationnel, selon les stades de carrière dans lesquels se trouvent les salariés (Morrow et McElroy, 1987). En outre, certaines études ont souligné dans le passé une relation curviligne entre l'âge et l'engagement (Alluto, Hrebiniak et Alonso, 1973) : d'une part, les

salariés les plus âgés seraient plus engagés envers leur entreprise que les salariés les plus jeunes ; et d'autre part, les salariés en milieu de carrière seraient dans une position moins favorable pour ce qui concerne leur engagement organisationnel, en comparaison avec les individus plus jeunes et les plus âgés qu'eux.

En somme, ce corpus de recherches montre que **l'âge est, certes, un facteur important pour comprendre**, parmi d'autres variables d'intérêt, **l'engagement organisationnel affectif des salariés**.

Certaines études ont suggéré la notion que les salariés les plus âgés seraient davantage engagés affectivement envers leur entreprise (Meyer et Allen, 1984). *Comment interpréter les raisons liées à l'existence des différences d'âge, dans les niveaux d'engagement organisationnel affectif ?* Ou encore, *pourquoi les salariés les plus âgés sembleraient-ils, en général, davantage attachés affectivement et plus loyaux envers leur entreprise ?* Plusieurs raisons pourraient expliquer ce phénomène.

En premier lieu, l'âge est un attribut démographique, soumis au changement durant le cycle de vie d'un individu. Puisque nous nous situons dans un contexte organisationnel, rappelons le modèle de développement de carrière (Super, 1980) qui suggère que lorsque les individus traversent divers stades de carrière, leurs attitudes, valeurs, visions et attentes évoluent. Par exemple, dans un scénario classique, un jeune salarié qui vient d'intégrer une entreprise n'aura sans doute pas les mêmes attitudes envers l'organisation que les collègues plus âgés qui ont également une certaine ancienneté et une expérience de travail accumulées au sein de l'entreprise. En outre, des études intergénérationnelles montrent des différences claires entre les valeurs et les attitudes des jeunes salariés vis-à-vis de celles des individus les plus âgés. Du fait d'un stade de carrière plus stable, il se peut que les salariés les plus âgés, avec un certain niveau d'expérience de travail et d'ancienneté, se sentent davantage attachés affectivement envers leur entreprise. Ils auront traversé des expériences fortes et significatives tout au long de leur carrière, facteurs susceptibles de renforcer les liens affectifs avec leur organisation à laquelle ils s'identifient, et avec laquelle ils partagent un destin commun et choisissent de rester. Il est vrai aussi que les salariés les plus âgés pourraient être attachés envers l'entreprise par des dimensions de l'engagement organisationnel autres qu'affectives, à savoir l'engagement de continuité, ou bien l'engagement normatif (voir aussi Mathieu et Zajac, 1990). Ces formes d'engagement

interviennent lorsque les individus estiment que les coûts encourus en quittant l'entreprise et en cherchant à s'employer ailleurs, sont trop élevés ; leurs alternatives restent limitées, donc leur choix et en effet leur engagement, resteront soumis à une décision de nature économique et financière ; de même, s'ils ressentent l'obligation de rester membres de l'organisation et de lui être loyaux et « endettés » en échange des bénéfices et des ressources perçus de l'entreprise, alors il « faut » qu'ils lui restent fidèles, d'où l'engagement normatif. En revanche, pour les salariés les plus jeunes, la situation est différente ; étant donné qu'ils ont plus de flexibilité, et « toute une vie devant eux », s'ils estiment que leur lieu de travail ne correspond pas à leurs valeurs et leurs attentes, ils peuvent chercher à travailler ailleurs. Ainsi, leurs attitudes d'attachement et d'engagement affectif peuvent être différentes ou de moindre intensité que chez les salariés plus âgés.

En second lieu, un mécanisme de justification cognitive et la notion de statut associé à un certain emploi pourraient fournir des éléments complémentaires et utiles pour expliquer le lien « âge – engagement affectif ». Par exemple, Meyer et Allen (1984) ont suggéré que les salariés les plus âgés seraient davantage engagés affectivement envers leur entreprise, parce qu'ils y occupent, et depuis longtemps, des emplois et des fonctions meilleurs, plus désirables et moins accessibles aux salariés plus jeunes ; ils sont davantage satisfaits de leur travail, et ils auraient une justification cognitive solide quant à leur choix délibéré de rester membres de l'organisation. Ainsi, ce mécanisme de justification cognitive permet aux individus travaillant depuis longtemps dans une même entreprise de favoriser ce comportement, et donne lieu à un attachement affectif envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Cependant, ces suppositions n'ont pas fait objet de tests empiriques directs. D'autres chercheurs ont proposé que lorsque les individus vieillissent, ils accumulent certains investissements dans leurs entreprises (investissements d'ordre professionnel, intellectuel ou affectif), alors que leurs possibilités d'emploi ailleurs diminueraient progressivement (Kacmar, Carlson et Brymer, 1999). Néanmoins, ces propositions n'ont pas trouvé de soutien empirique.

En troisième lieu, si l'entreprise maintient une relation d'emploi à long terme avec le salarié, celui-ci pourrait percevoir cette relation comme une ressource qui lui est offerte. En revanche, selon la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et en concordance avec la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), cette relation entre l'entreprise et le salarié peut générer chez

l'individu un attachement affectif qui pourrait, par ailleurs, s'accompagner d'un sentiment d'obligation de sa part vis-à-vis de l'entreprise.

En quatrième lieu, certains résultats empiriques suggèrent que les différences d'âge dans l'engagement affectif sont influencées par diverses caractéristiques de l'emploi. A ce titre, Finegold, Mohrman et Spreitzer (2002) ont montré que la satisfaction par rapport à la sécurité de l'emploi fut un meilleur prédicteur de l'engagement affectif pour les professionnels techniques âgés de 30 ans et au-delà, que dans le cas des professionnels techniques âgés de moins de 30 ans. En revanche, l'équilibre entre travail et vie privée a été identifié comme le moteur principal de l'engagement affectif chez les professionnels techniques âgés de moins de 30 ans. Cette étude est l'un des rares travaux empiriques ayant pour but d'expliquer les différences d'âge sous l'angle de l'engagement organisationnel en général, et de l'engagement affectif en particulier.

Enfin, pour expliquer la relation entre l'engagement affectif et l'âge, il serait utile de se pencher à nouveau sur le mécanisme générationnel auparavant évoqué, dans la section traitant la satisfaction au travail. Des travaux empiriques ont identifié l'existence des traits et des stéréotypes associés aux individus appartenant à des générations différentes. Par exemple, Hanvongse, Casoinic et Perry (2011) ont identifié des stéréotypes tels que « loyal envers son entreprise », « croit en l'emploi à vie », « manque d'équilibre travail-vie privée », « apprécie la loyauté », « apprécie le statut et le niveau de son emploi », « a une forte identité de travail », « est orienté vers la carrière » ; ces stéréotypes ont été associés aux individus appartenant à la génération du Baby-Boom. Pour ce qui concerne les individus plus jeunes, à savoir ceux appartenant à la Génération X et à la Génération Y, parmi les stéréotypes identifiés, citons : « pas loyal envers l'entreprise », « pas engagé vis-à-vis de son travail », « ne croit pas en l'emploi à vie », « apprécie l'équilibre travail-vie privée », « n'apprécie pas, en particulier, la sécurité de l'emploi », « preneur de risques », « se méfie des institutions ». Effectivement, ces stéréotypes ont été vérifiés et validés dans de multiples travaux empiriques. Concernant l'engagement affectif et ses variations en fonction de l'âge, l'étude de Finegold et al. (2002), plus haut citée, s'accorde avec les stéréotypes générationnels visant les différences de valeurs, à savoir la sécurité de l'emploi chez les salariés plus âgés, versus l'équilibre travail-vie privée chez les plus jeunes.

2.2.4.1.2. Caractéristiques personnelles : différences individuelles

En termes de différences individuelles comme facteurs antécédents de l'engagement affectif, citons notamment le *locus de contrôle* et le *sentiment d'auto-efficacité*, parmi d'autres encore. Le locus de contrôle (Rotter, 1966) représente la capacité qu'une personne estime avoir, pour maîtriser ses actions et les conséquences qui en découlent. Ainsi, les personnes peuvent avoir un locus de contrôle dit « interne » lorsqu'elles s'estiment capables de gérer et de contrôler elles-mêmes les événements et les actions dans leur entourage ; en revanche, un locus de contrôle « externe » caractérise plutôt les individus qui attribuent certains événements à des agents externes, indépendants de leur propre contrôle. La méta-analyse de Meyer et al. (2002) identifie une corrélation de -0.29 entre le locus de contrôle (externe) et l'engagement affectif, valeur qui atteint 0.24 (locus de contrôle interne) dans l'étude de Ng, Sorensen et Eby (2006). Si les individus se perçoivent comme maîtres de leur environnement de travail, il sera fort probable qu'ils s'identifieront plus facilement aux valeurs de l'organisation. Ceci pourrait, en revanche, déclencher un attachement affectif si les salariés estiment que l'entreprise leur permet d'exercer un locus de contrôle interne (Luthans, Baack et Taylor, 1987). La notion que l'appartenance à une organisation particulière est le résultat d'un choix personnel de l'individu, associée avec le caractère volontaire de l'engagement affectif, suggère que les individus dits « internes » seraient susceptibles de développer un engagement affectif envers leur organisation. De même, vu que les individus caractérisés par un locus de contrôle interne prononcé pourraient être capables de quitter plus facilement l'entreprise – dans le cas où ils n'éprouvent aucun engagement affectif envers celle-ci – on pourrait conjecturer que ceux décidés à rester membres d'une organisation le font par désir, et qu'il est probable qu'ils éprouvent un plus fort engagement affectif (Luthans et al., 1987).

Le *sentiment d'auto-efficacité* reflète la perception d'un individu vis-à-vis de sa capacité de mener à bien une tâche qui lui est confiée (Bandura, 1977). Diverses méta-analyses révèlent des corrélations positives entre le sentiment d'auto-efficacité et l'engagement affectif. Par exemple, Meyer et al. (2002) ont identifié une corrélation de 0.11, alors que plus récemment, d'autres auteurs ont indiqué une corrélation de 0.20 entre les deux construits (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, et Tucker, 2007). En général, si le salarié dispose d'informations suffisantes concernant ses tâches, ce fait influera également sur sa propre perception vis-à-vis de son auto-efficacité (Bandura, 2001). D'autres chercheurs estiment que si dans une organisation donnée,

l'apport en informations est suffisant pour nourrir le sentiment d'auto-efficacité des salariés, alors il est bien probable que ces derniers développent également, en vertu de la norme de réciprocité, un certain niveau d'engagement affectif envers l'entreprise (Vandenberghe et al., 2009).

Retenons que les liens directs entre les différences individuelles et l'engagement affectif peuvent être modérés par certains facteurs situationnels relatifs à l'expérience de travail, à l'organisation, ou bien à des facteurs concernant le supérieur hiérarchique, que nous étayerons ci-après.

2.2.4.1.3. Expériences liées au travail

Ce groupe d'antécédents de l'engagement organisationnel affectif se sous-divise, à son tour, en trois catégories de facteurs, selon qu'il s'agit du *poste* et du *rôle de travail*, de l'*organisation* et du *supérieur hiérarchique*.

Concernant le *poste* et le *rôle de travail*, de manière analogue à la satisfaction au travail, deux variables d'importance parmi d'autres, méritent d'être soulignées en particulier ; il s'agit de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. Des travaux méta-analytiques montrent que ces deux variables sont négativement corrélées avec l'engagement affectif (Bauer et al., 2007 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Ces liens négatifs peuvent se justifier par le niveau de stress accumulé par le salarié suite à la fréquence de l'ambiguïté, suite au conflit de rôle ou suite à une surcharge répétée dans ses rôles au travail (cf. Bacharach et Bamberger, 1992). Tous ces facteurs concourent à créer une expérience de travail négative, pouvant ainsi affecter l'engagement organisationnel des salariés et bien d'autres attitudes au travail. Par exemple, une étude plus récente menée aux États-Unis sur un échantillon composé de 343 cadres commerciaux et responsables du marketing, a montré par ailleurs que la surcharge dans les rôles au travail a diminué le niveau d'engagement organisationnel chez les commerciaux ainsi que leur satisfaction au travail (Jones, Chonko, Rangarajan et Roberts, 2007). Il semble donc plausible d'estimer qu'une expérience de travail négative puisse influencer sur le sentiment d'auto-efficacité de l'individu, ou bien sur sa capacité à travailler efficacement. Si le salarié se perçoit comme inefficace, il risque de se considérer moins attractif pour son entreprise (cf. Vandenberghe et al., 2009). Par conséquent, cela pourrait vraisemblablement entraîner une baisse de son engagement

affectif envers l'organisation, voire une éventuelle dérive de son engagement vers d'autres formes, comme par exemple l'engagement de continuité, si l'individu considère que ses alternatives d'emploi ailleurs sont limitées.

D'autres études ont souligné des liens positifs entre l'engagement affectif et certaines caractéristiques du poste (niveau de défi [0.35], variété des tâches [0.21], degré d'autonomie [0.08] ; Mathieu et Zajac, 1990). Ces auteurs ont signalé également que l'ensemble des caractéristiques d'un emploi ou l'envergure du poste (cf. Hackman et Oldham, 1976) était encore plus fortement corrélée avec l'engagement organisationnel affectif (0.50). La corrélation entre l'engagement affectif et les caractéristiques du poste, telles que définies dans le modèle de Hackman et Oldham, a de nouveau été constatée dans une méta-analyse plus récente (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007). Ces liens ne devraient pas surprendre, car selon la norme de réciprocité et sous un angle de vue théorique, l'engagement affectif revêt la forme d'une « monnaie » d'échange que le salarié offre à l'entreprise sous la forme de son attachement émotionnel, en échange des ressources qu'il perçoit. Ainsi, un emploi dont l'envergure est vaste en termes d'autonomie, de variété de tâches, de conditions de travail et d'autres opportunités associées à son exercice, suscitera un fort engagement affectif de la part du salarié. Selon Mathieu et Zajac (1990), on pourrait même parler d'une certaine causalité réciproque entre l'engagement affectif de l'individu et les caractéristiques inhérentes à son emploi. En conséquence, plus l'envergure du poste est étendue et l'emploi est perçu comme attrayant, plus le salarié manifestera un engagement affectif envers son poste et son entreprise.

Quant aux *facteurs organisationnels*, il semble que ceux-ci auraient la force prédictive la plus importante vis-à-vis de l'engagement affectif. Par exemple, Meyer et al. (2002) ont décelé une corrélation forte, de 0.63 entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement affectif, indiquant que plus les salariés perçoivent des ressources et un soutien de la part de l'entreprise, plus ils seront affectivement attachés envers celle-ci ; ce mécanisme peut s'expliquer par la norme de réciprocité. D'autres travaux méta-analytiques indiquent une corrélation encore plus prononcée entre les deux variables, soit 0.73 (Rhoades et Eisenberger, 2002). En effet, ces résultats s'accordent avec d'autres études antérieures (Eisenberger, et al., 1986) qui suggèrent que les entreprises désireuses d'avoir un personnel loyal et qui leur soit affectivement attaché, devraient démontrer d'abord leur propre engagement envers leurs salariés, en leur offrant un environnement de travail attrayant et favorable à leurs performances, leur épanouissement et leur

bien-être. Par exemple, quelques actions concrètes pour mettre en œuvre un tel environnement peuvent viser un traitement juste envers les salariés et un accompagnement soutenu au travail, suivi en permanence par une relation de collaboration efficace entre managers et salariés . De plus, combler les besoins socio-émotionnels des salariés (par exemple : soutien émotionnel, affiliation) contribuera à une nette amélioration de leur engagement affectif. Par ailleurs, différentes recherches ont révélé également l'existence de fortes corrélations entre l'engagement affectif des salariés et diverses formes de justice organisationnelle comme la justice distributive, procédurale ou interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Meyer et al., 2002).

D'autres variables organisationnelles telles que les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines, avec la manière dont celles-ci sont mises en œuvre au sein des entreprises (cf. Hutchison, 1997 ; Meyer et Smith, 2001 ; Naumann, Bennett, Bies et Martin, 1999 ; cités dans Meyer et al., 2002), le climat organisationnel (Carr, Schmidt, Ford et DeShon, 2003) ainsi que les valeurs organisationnelles (Kalliath et al., 1999 ; Vandenberghe et Peiro, 1999) sont également susceptibles d'anticiper et de stimuler l'engagement organisationnel affectif des salariés.

Les relations avec le supérieur hiérarchique au sein des entreprises se font remarquer quotidiennement au travail. Ainsi, du fait des contraintes liées au temps et aux ressources disponibles limitées, il arrive qu'un manager développe des relations différenciées avec ses collaborateurs. La théorie « leader-member exchange » (LMX ; Liden, Sparrow et Wayne, 1997) se penche sur la qualité des interactions entre managers et collaborateurs, distinguant entre les relations dites de « haute qualité » et les relations de « faible qualité ». Dans ce contexte, le manager identifie un groupe-clé de collaborateurs avec lesquels il choisit de partager des ressources socio-émotionnelles, ce qui en effet les mènera vers des niveaux élevés de confiance, sympathie et respect réciproques. A travers ces relations d'échanges sociaux, les collaborateurs choisis bénéficient des ressources particulières qui leur sont octroyées par leur supérieur hiérarchique. Et celui-ci, en échange, bénéficiera de niveaux supérieurs de performance et de loyauté de leur part, dans le contexte des relations de « haute qualité ». En revanche, le reste des collaborateurs étant dans un contexte relationnel médiocre ou de « faible qualité », ils seront limités à un échange purement contractuel, sans aller au-delà de cette frontière dans le cadre des collaborations avec leurs supérieurs hiérarchiques (Erdogan et Liden, 2002 ; Liden et Graen,

1980). De fait, les relations de type LMX représentent un antécédent important de l'engagement affectif (Gerstner et Day, 1997 ; Wayne et al., 2009). Ces auteurs ont rapporté des liens positifs entre l'engagement affectif et les relations LMX. D'autres ont signalé des corrélations positives entre l'engagement affectif et la qualité de la communication avec le supérieur hiérarchique, le leadership participatif (Mathieu et Zajac, 1990), le leadership transformationnel (Meyer et al., 2002) et le leadership de type charismatique (DeGroot, Kiker et Cross, 2000).

En somme, ces recherches suggèrent que si un salarié perçoit que sa relation avec son supérieur hiérarchique est de qualité élevée, alors il est probable que l'individu se sente apprécié et qu'il développe des attitudes favorables, orientées affectivement vers l'organisation, par le biais de son supérieur hiérarchique – considéré comme l'émissaire et l'agent de l'organisation (cf. Levinson, 1965). De même, si le salarié perçoit que son supérieur affiche un comportement à travers lequel il lui témoigne respect, inspiration et motivation, alors il se peut que ce type de comportement du responsable hiérarchique stimule l'engagement affectif du salarié envers l'organisation.

2.2.4.2. Corrélat de l'engagement organisationnel affectif

En ce qui concerne les corrélats de l'engagement organisationnel affectif, dans la figure illustrant son réseau nomologique, nous avons mentionné la satisfaction au travail, l'implication au travail et l'engagement envers la profession et la carrière. Puisque la satisfaction au travail a été amplement traitée dans les sections antérieures, nous ne nous pencherons ici que brièvement sur les concepts d'implication au travail et d'engagement envers la profession et la carrière.

Le terme anglais pour désigner la notion d'*implication au travail* est *job involvement*. Il fut introduit dans la littérature par Lodahl et Kejner (1965) et indique le degré auquel une personne est cognitivement engagée, intéressée et investie par son emploi (Paullay, Alliger et Stone-Romero, 1994). Pourtant, c'est la conceptualisation de Kanungo qui confère au construit le plus de clarté et de précision (Brown, 1996). Ainsi, l'implication au travail survient lorsque l'individu s'identifie de manière cognitive et psychologique à son travail (Kanungo, 1979).

Quelle distinction faire entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel ? L'*implication au travail* reflète en particulier l'attitude d'un individu vis-à-vis d'un travail spécifique. L'*engagement organisationnel* reflète l'attitude d'un individu envers une organisation

(Morrow, 1983 ; 1993). De multiples travaux ont montré que les deux construits sont fortement corrélés (Brown, 1996 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Néanmoins, certains chercheurs affirment qu'un salarié peut être impliqué dans son travail, sans pour autant être engagé envers son organisation, et vice-versa (Becker, 1992 ; Blau et Boal, 1987). Il est intéressant de noter la comparaison que Brown (1996) a faite entre les résultats de sa méta-analyse sur l'implication au travail, et ceux de Mathieu et Zajac (1990) sur l'engagement organisationnel. En effet, au contraire de l'engagement organisationnel affectif, l'implication au travail se rapproche plutôt de la participation à la prise de décision et des caractéristiques du poste. En revanche, l'engagement affectif est davantage associé au stress au travail, à l'intention de quitter l'organisation, au départ volontaire, ainsi qu'à toutes les facettes individuelles de la satisfaction au travail.

L'engagement envers la profession et la carrière se distingue du construit d'engagement organisationnel par son orientation particulière sur le métier, sur l'occupation ou sur la profession. Ce construit souligne en priorité la notion de dévouement à long terme vis-à-vis d'un métier, d'une occupation ou d'une profession, sans égard à un environnement de travail spécifique (Morrow, 1983). En revanche, de manière analogue à l'engagement organisationnel, l'engagement envers la profession et la carrière (parfois appelé engagement professionnel ou occupationnel) lui aussi a été conceptualisé comme un construit multidimensionnel (cf. Irving, Coleman et Cooper, 1997 ; Meyer et al., 1993 ; Snape et Redman, 2003). En effet, dans la littérature, ses composantes affective, normative et de continuité sont bien distinguées. Toutefois, c'est l'engagement professionnel affectif qui demeure le plus étudié, étant fortement corrélé avec l'engagement organisationnel affectif (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Lee et al., 2000 ; Meyer et al., 2002 ; Wallace, 1993).

2.2.4.3. Conséquences de l'engagement affectif

Celles-ci sont similaires aux conséquences de la satisfaction au travail. Etant donné la place de variable dépendante qu'occupe l'engagement organisationnel affectif dans cette recherche, ses conséquences ne font pas l'objet immédiat de la présente étude. Précisons néanmoins que l'engagement organisationnel affectif est important pour les entreprises, car il encourage la performance, réduit l'absentéisme et le *turnover* (Klein, Becker et Meyer, 2009). Et en plus, il est associé au bien-être physique et psychologique des salariés (Meyer, 2009).

2.3. Problématisation

Jusqu'ici, nous avons examiné en détail deux construits importants représentant deux conséquences incontournables pour les entreprises : la satisfaction au travail et l'engagement affectif des salariés envers leur entreprise. En effet, les développements présentés antérieurement montrent une multitude d'études qui se sont intéressées, pendant des décennies, aux diverses attitudes au travail en rapport avec les divers âges des individus. C'est un aspect important, du moment que l'âge et les différences d'âge entre individus, considérés comme des éléments essentiels dans la vie (Eisenstadt, 1956), sont des repères socio-temporels et d'auto-évaluation importants (Lawrence, 1987, 1988). Contrairement au rang social ou au genre, l'âge est une entité plus complexe ; il demeure un processus constant, lourd de conséquences auxquelles les individus peuvent être confrontés durant toute une vie (O'Donnell, 1985). Les travaux empiriques précédemment évoqués ont démontré qu'effectivement, l'âge des individus pouvait expliquer une certaine variance dans les attitudes et les comportements au travail.

L'importance de gérer les salariés, au sein des organisations, en fonction de leurs différences individuelles, plutôt que de s'appuyer sur des stéréotypes (générationnels ou d'âge), est constamment soulignée dans la littérature managériale. Le fait que des personnes d'âges hétérogènes cohabitent et collaborent quotidiennement au travail, entraîne des implications importantes pour la nature des interactions entre managers et collaborateurs, ainsi que pour les comportements de leadership affichés par les dirigeants dans le cadre de ces relations. Il est donc essentiel que ces acteurs sachent assurer efficacement de bonnes collaborations et maintenir ainsi des relations de qualité élevée. Ceci leur garantira un niveau supérieur en termes de performance, de satisfaction et d'engagement envers l'entreprise. L'âge joue certainement un rôle majeur au sein des organisations (Lawrence, 1996), et les différences ou similarités d'âge entre les managers et leurs collaborateurs ne font pas exception.

Même si des études diverses ont auparavant tenté d'apporter certains éclairages sur les liens entre l'âge et des attitudes de travail variées, des travaux qui établissent de façon explicite, dans le contexte français, l'impact de la *diversité* des âges – dans ses conceptualisations chronologique *et* subjective – sur des conséquences organisationnelles telles que *l'engagement affectif* et *la satisfaction au travail*, sont rares. En effet, notre recherche tente de combler cette lacune.

Etant donné (1) l'importance de l'âge en tant que déterminant notable de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel affectif, reflétée dans le corpus des recherches antérieurement citées ; (2) le nombre limité d'études pour traiter les liens entre une diversité des âges et la satisfaction au travail, d'une part, et l'engagement organisationnel affectif des salariés, d'autre part, dans un contexte français ; et (3) les enjeux dont la diversité en général et la diversité des âges en particulier sont porteuses pour les entreprises et pour le façonnement des relations interpersonnelles au travail, à la fin de ce chapitre, nous formulons une première question que nous allons examiner dans cette recherche, à savoir :

Quelle influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs a-t-elle sur la satisfaction au travail (1) et sur l'engagement organisationnel affectif (2), en France ?

A cette question centrale se joindront d'autres questions sur le parcours, qui accompagneront plus loin nos démarches de recherche.

Conclusion du chapitre

Tout au long de ce deuxième chapitre, nous avons examiné deux conséquences organisationnelles importantes en rapport avec la diversité des âges, à savoir **la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur travail** et leur **engagement affectif envers leurs entreprises**. Pour chacune de ces variables, nous avons passé en revue les différentes théories et les facteurs déterminants, en mettant l'accent notamment sur leurs liens avec l'âge. Enfin, nous avons problématisé leurs rôles en lien avec la diversité des âges.

Notre définition proposée et retenue pour le construit *satisfaction au travail* est **la mesure dans laquelle une personne salariée aime son travail (1) et l'attitude positive ressentie par une personne salariée, suite à l'évaluation consciente de son travail effectué (2)**.

La définition que nous avons proposée et retenue pour *l'engagement organisationnel* est **le sentiment d'attachement psychologique d'un salarié qui perçoit des liens affectifs l'unissant à son organisation (1), et sa décision de s'impliquer pour maintenir ces liens (2)**.

Mis à part l'âge des individus (notre variable explicative étant la diversité des âges), dans notre modèle d'analyse nous retiendrons comme antécédents de la satisfaction au travail et de

l'engagement organisationnel affectif, **la qualité des interactions « leader-member exchange » (LMX)** et **le style de leadership transformationnel**, tels qu'évoqués dans les réseaux nomologiques des deux variables d'intérêt. Nous mobiliserons ces construits dans le modèle de notre recherche à présenter dans le chapitre suivant.

A la lumière des questions de recherche auparavant formulées, la figure 2.1. a évolué comme illustré ci-après. Plus particulièrement, cette figure montre le sens des liens entre diversité des âges (reflétée en différence d'âge et en similitude d'âge ; cf. chapitre 1), et deux antécédents principaux que nous avons retenus dans notre modèle. Ces variables réapparaîtront par la suite dans notre modèle d'analyse, et seront mobilisées dans l'élaboration ultérieure de nos hypothèses de recherche.

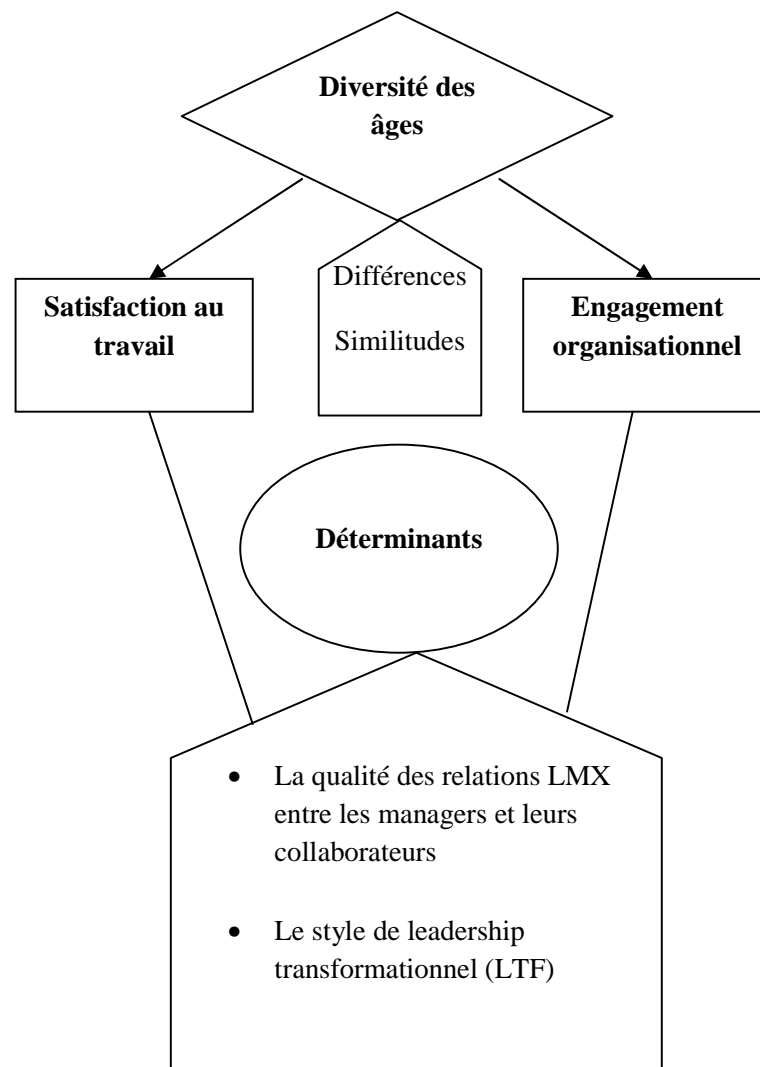


Figure 2.7. Antécédents retenus pour la satisfaction au travail et l'engagement affectif

CHAPITRE 3

CADRE D'INTERPRETATION RETENU ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Introduction du chapitre

3.1. La démographie relationnelle

3.2. Leadership : importance et conceptualisation

3.2.1. L'importance d'étudier le leadership

3.2.2. La conceptualisation du leadership

3.2.3. Étapes dans l'évolution de la théorie et de la recherche en leadership

3.2.4. Éclairages sur nos définitions retenues

3.3. La théorie de « Leader-Member Exchange » (LMX)

3.3.1. Âge et relations LMX

3.4. La théorie du leadership transformationnel (LTF)

3.5. Le rôle du leadership transformationnel et du LMX dans cette étude

3.6. Âge et leadership transformationnel

3.7. Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail

3.8. Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif

3.9. Âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif

3.10. Modèle de recherche

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre se poursuit la réflexion du chapitre 2, où nous avons analysé l'impact de la diversité des âges sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif des salariés. Au sein des entreprises, de nombreuses interactions impliquent à la fois dirigeants et salariés. Le rôle du leadership est, en effet, crucial pour encadrer, développer et maintenir des relations de qualité entre dirigeants et collaborateurs, dans le cadre de travail. A cet élément s'ajoute le champ de la

démographie relationnelle, qui se penche sur les caractéristiques sociodémographiques (par exemple : âge, genre, nationalité, origine ethnique, niveau d'éducation, etc.) entre les individus, pour contribuer à une meilleure compréhension des interactions dyadiques entre les leaders et leurs collaborateurs de divers âges.

Comme le soulignent Kouzes et Posner (2002), le leadership lance un vrai défi à toute nation et à toute organisation, que les leaders doivent relever de façon efficace. Et ce, d'autant plus que certaines entreprises, au 21^e siècle, ont compris le message – alors que d'autres ont encore à y parvenir – comme quoi des politiques adéquates en termes de diversité du personnel sont essentielles à mettre en place, pour la réussite et pour la performance organisationnelle. Plus récemment encore, Avolio (2007) notait que la théorie et la recherche en leadership ont atteint un degré de développement qui exige un niveau inédit de leur intégration, pour faciliter l'avancement de la pratique et de la science en matière de leadership ; tout en prenant en compte les interactions dynamiques entre leaders et collaborateurs, ainsi que les divers contextes dans lesquels se déroulent ces interactions. Cette remarque met bien en évidence l'importance d'étudier les relations « symbiotiques » entre les leaders et leurs collaborateurs, dans le milieu de travail.

Un leadership excellent, une vision audacieuse et des idées innovantes sont des ingrédients essentiels permettant de propulser les organisations vers des niveaux de performance supérieurs. Le phénomène du leadership s'imbrique intimement avec de nombreuses conséquences organisationnelles ; et parmi elles, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés, sur lesquels nous nous focalisons en priorité dans cette recherche. En outre, nous dirigeons notre focus vers le rôle que joue le leadership dans la relation entre la diversité des âges et les deux conséquences organisationnelles précitées.

La structure de ce chapitre 3 suit le schéma suivant : dans un premier temps, nous aborderons le domaine de la démographie relationnelle en soulignant sa pertinence dans notre étude ; puis, nous rappellerons au lecteur ce qu'est le *leadership* : conceptualisation, évolution théorique, en nous concentrant sur le type de leadership transformationnel. Dans un troisième temps, nous aborderons l'échange entre les leaders et leurs collaborateurs, notamment sous l'angle de la théorie « leader-member exchange » (LMX). Enfin, ce chapitre se conclura par un développement mettant en exergue les enjeux du leadership transformationnel et de l'échange entre leaders et collaborateurs, dans la présente recherche. En parallèle avec les développements

théoriques, nous élaborerons également des hypothèses de recherche, rassemblées systématiquement dans un modèle de recherche présenté en fin de chapitre. Schématiquement, le plan global de ce chapitre se résume comme suit :

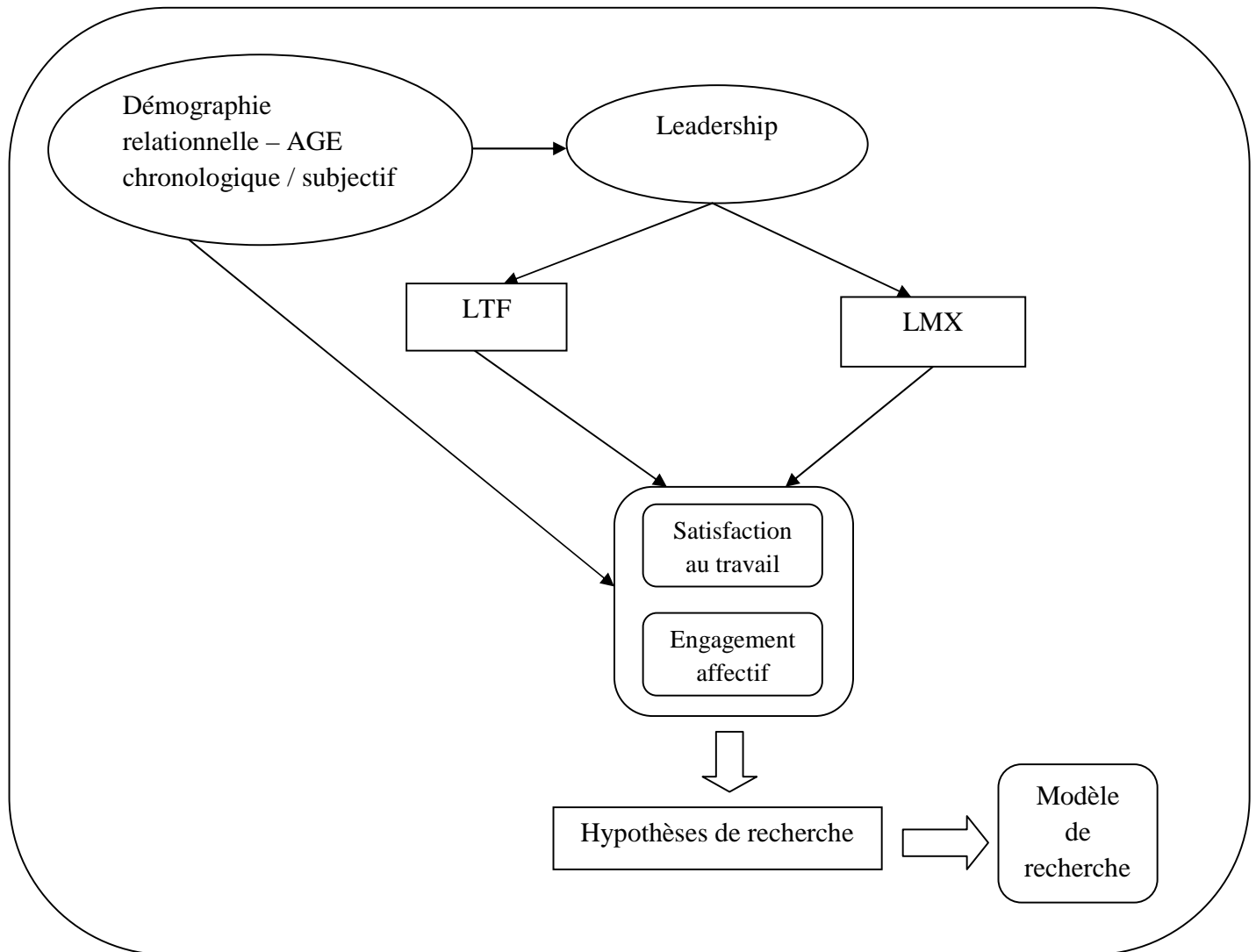


Figure 3.1. Le plan du chapitre 3

3.1. La démographie relationnelle

Le rôle de l'âge au sein des organisations peut être abordé à travers deux perspectives majeures. Une première perspective repose sur la *discrimination au travail et la diversité*. Cette perspective a eu tendance à se polariser plutôt sur les stéréotypes négatifs liés à l'âge et sur leur impact sur les employeurs, concernant la décision d'embaucher ou non des salariés âgés, dans les entreprises. Parmi les stéréotypes d'âge les plus communs, on cite la perception selon laquelle les salariés âgés atteignent des niveaux de performance inférieurs à ceux des plus jeunes, sont réticents au changement, ont des capacités d'apprentissage réduites, exercent leurs emplois pendant des périodes plus courtes (en termes de titularisation et de contrat de travail) et sont coûteux à l'embauche, par rapport aux personnes plus jeunes (Posthuma et Campion, 2009). Cette approche s'est focalisée notamment sur l'âge comme effet principal, assumant que les expériences propre aux salariés les plus âgés sont similaires à travers les contextes (Perry, 1997 ; Tsui et Gutek, 1999). Pourtant, des études plus récentes soulignent l'importance de considérer le rôle du contexte lorsqu'on examine la discrimination liée à l'âge. Par exemple, les salariés plus âgés seraient plus enclins à être discriminés dans certains types d'emplois (Perry, 1997). De même, l'impact des stéréotypes d'âge peut être modéré par certaines variables organisationnelles telles que les pratiques de management, les procédures et les stratégies organisationnelles ; ou certaines variables individuelles, intrinsèques à l'évaluateur : âge, genre, origine ethnique, et bien d'autres encore (Posthuma et Campion, 2009).

Une deuxième perspective est la *démographie relationnelle* qui accorde une place prioritaire au contexte, dans le but de comprendre les expériences vécues au travail par les salariés d'âges divers. C'est pourquoi, pour la suite de notre recherche, nous nous appuierons davantage sur cette perspective plutôt que sur la première. Cette approche (Tsui et Gutek, 1999 ; Tsui et O'Reilly, 1989) se concentre notamment sur l'âge d'un individu par rapport à l'âge d'un autre individu (par exemple, un chef, un(e) collègue de travail ou un collaborateur), ou par rapport à l'âge d'un groupe d'individus. Les effets de la démographie relationnelle ont été expliqués à l'aide de plusieurs théories interconnectées. Par exemple, le paradigme similarité-attraction de Byrne (1971) postule que les individus ont tendance à être attirés vers ceux qui leur sont le plus similaires. Du fait de cette similarité, les individus auront au travail des expériences et des attitudes plus positives. Les théories d'auto-catégorisation (Turner, 1987) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) semblent suggérer que les individus se placent eux-

mêmes et placent les autres en tant que membres de certains groupes, socialement définis. Ainsi, les individus maintiennent une identité sociale et une estime de soi positives, en percevant les autres, similaires à eux, de manière plus favorable que ceux qui sont différents d'eux. **La démographie relationnelle suggère que la similarité démographique entre les individus ait des implications positives pour les attitudes et les conséquences dans le travail.**

Les relations entre un(e) salarié(e) et son chef hiérarchique direct sont considérées comme l'un des éléments essentiels pour cette personne, dans l'entreprise où elle travaille. Dans le contexte des relations manager-collaborateur(s), le plus souvent le premier a plusieurs collaborateurs, alors que chaque salarié n'a qu'un seul chef ou responsable de groupe (Tsui et Gutek, 1999). Par conséquent, étant donné cette condition, le manager ou le responsable de groupe développera des relations différentes avec chacun de ses collaborateurs. De manière générale, les managers (ou les responsables) sont censés s'occuper moins de leurs salariés que ces derniers ne le feraient à leur rencontre (Fiske, 1993). Des recherches menées antérieurement au sujet de la démographie relationnelle et des relations de type LMX suggèrent que la similarité démographique entre les individus puisse influencer les relations dyadiques et les conséquences qui en découlent (McColl-Kennedy et Anderson, 2005 ; Riordan, 2000 ; Turban et Jones, 1988). De plus, d'autres études indiquent la similarité entre le manager et son collaborateur (ou ses collaborateurs) comme l'un des antécédents des relations de type LMX. En d'autres termes, un degré élevé de similarité est associé à une qualité de relations LMX supérieure (cf. Green, Anderson et Shivers, 1996 ; Liden, Wayne et Stilwell, 1993 ; Tsui, Xin et Egan, 1995).

La similarité démographique représente une dimension importante du construit *similarité*. C'est pourquoi davantage d'études doivent être menées dans cette direction de recherche (Brouer et al., 2009). Cela est d'autant plus nécessaire, étant donné qu'un nombre croissant d'organisations tirent profit aujourd'hui de leur diversité, y compris sous l'angle démographique (Wagner et Hollenbeck, 2010). En effet, avec le processus du vieillissement et la migration de la main-d'œuvre, il est fort probable que des dyades manager-collaborateur(s) d'âges mixtes prennent forme encore plus fréquemment aujourd'hui, au sein des entreprises. Par conséquent, il est important que des chercheurs et managers-praticiens à la fois, acquièrent une meilleure compréhension des mécanismes qui régissent de telles interactions dyadiques. Effectivement, pour ce qui concerne les dyades, « la similarité démographique, notamment sous les dimensions considérées comme des catégories sociales importantes pour l'identité sociale, facilitera le

développement d'une relation d'échange [à savoir LMX] de grande qualité. » (Tsui et al., 1995, p. 109 ; [] mots entre crochets ajoutés)

Etant donné les enjeux de la démographie relationnelle pour les relations interpersonnelles au travail, notre seconde question de recherche est :

Quelle influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs a-t-elle sur la qualité de leurs relations LMX, en France ?

3.2. Leadership : importance et conceptualisation

Ici est exposée, dans un premier temps, une série de perspectives portant sur l'utilité de se pencher sur l'étude du leadership ; dans une seconde sous-section, plus ample, sont passées en revue des éléments repérés dans la conceptualisation du leadership ; puis, nous dresserons un état de l'évolution historique du construit pour finir, dans cette section, par un exposé sur les définitions du leadership et de ses termes sous-jacents retenus par la suite dans notre modèle de recherche.

3.2.1. L'importance du leadership

Pourquoi est-il important d'étudier le leadership ? Cette question pourrait s'avérer révélatrice du rôle du construit, dans le contexte de cette étude. Dans une perspective *humaniste*, il est important de comprendre le phénomène de leadership, car la nature humaine, de par son essence, est manifestement marquée par un besoin de direction. De nombreuses activités impliquant des individus nécessitent une fonction de direction, donc de leadership.

Dans une perspective *organisationnelle* et *stratégique* qui renvoie aux notions de sens et de finalité, le leadership reste un pivot central dans la mesure où des efforts collectifs sont engagés pour atteindre les objectifs fixés. A titre d'exemple, le leadership sert à formuler, à communiquer de façon efficace et à transmettre aux acteurs organisationnels une *vision*, pour élaborer des objectifs organisationnels, pour assurer une bonne gestion du changement et finalement, pour faciliter le progrès et la performance organisationnels désirés.

Sous un angle *pragmatique*, les modèles, idéologies ou représentations variées que se font les individus vis-à-vis de leurs rôles et fonctions, renvoient aux notions de « meneurs » et de « suiveurs ». C'est ici qu'intervient, de nouveau, le besoin de leadership.

Du point de vue de la *recherche*, le thème du leadership a constitué pendant des décennies un centre d'intérêt majeur pour les chercheurs en sciences sociales, notamment pour ceux s'intéressant au fonctionnement des organisations (Aditya, 2004 ; Parry et Bryman, 2006).

De manière générale, au travers des dimensions d'ordre moral et d'inspiration, le leadership sert à l'instauration d'un climat favorable au développement des relations entre les individus. Effectivement, pour Burns (1978), le leadership existe lorsqu'une personne ou un groupe de personnes mobilisent d'autres personnes afin de s'élever de manière réciproque à des niveaux supérieurs de moralité, de motivation ou d'engagement ; en d'autres termes, on parle d'un type de leadership dit « transformationnel » par lequel un leader élève ses collaborateurs, en partant de niveaux ordinaires pour accéder à des niveaux extraordinaires.

L'absence de leadership peut nuire à l'organisation de manière significative. Sans leadership, les entreprises ne peuvent ni évoluer ni atteindre les objectifs fixés ; elles risquent de stagner, ou de perdre de vue leurs objectifs. En revanche, le *bon* leadership contribuera à une mise en œuvre efficace des décisions organisationnelles.

En somme, le *bon* leadership est essentiel pour rendre les organisations performantes, compétitives, ainsi que leurs salariés satisfaits au travail, engagés et motivés dans leurs tâches quotidiennes.

Ayant clarifié l'importance d'étudier le leadership, il nous semble judicieux de parler de sa *conceptualisation*, que nous accompagnerons de définitions variées, attribuées au construit tout au long des années qui ont marqué sa recherche.

3.2.2. La conceptualisation du leadership

Bien que le construit *leadership* soit amplement recherché – plus d'un demi-siècle d'études exhaustives menées sur ce thème – sa définition et sa mesure restent vagues jusqu'à nos jours (Aditya, 2004). De manière générique, les chercheurs s'intéressant au leadership le définissent selon leurs propres objectifs et perspectives (Yukl, 2006). Effectivement, tout au long

des milliers d'études menées¹⁵, la recherche sur le leadership a été en grande partie motivée par les buts des chercheurs : d'une part, d'élucider quel type de leadership serait le plus efficace ; d'autre part, de mieux comprendre comment les personnes assurant une fonction de direction pourraient améliorer leur potentiel en matière de leadership. Toutefois, l'obstacle principal constaté dans les efforts des chercheurs s'intéressant au leadership concerne sa définition (Aditya, 2004 ; Parry et Bryman, 2006 ; Yukl, 2006). La difficulté d'une caractérisation claire et nette du construit peut se refléter dans plusieurs dimensions. A titre d'exemple, tout individu garde une représentation mentale propre sur ce qu'est un « leader ». Cette représentation sera modelée par une série de facteurs : tels le contact de l'individu avec des leaders dont la définition est socialement construite et acceptée ; le cadre socioculturel, économique et historique ; l'expérience propre à chaque individu, sa perception du monde, ou bien la nature humaine. En outre, la multitude des perspectives et significations attribuées au *leadership* au cours des décennies ont amené certains même, à s'interroger : cela valait-il la peine de le considérer comme un construit scientifique (Alvesson et Sveningsson, 2003c ; Miner, 1975) ? Cependant, la réalité actuelle montre que le construit a acquis, toutefois, une solide base théorique qui continue, au 21^e siècle, à se développer et à repousser les limites.

Bien qu'il y ait autant de définitions que de chercheurs les ayant développées (House, 1998 ; Stogdill, 1974 ; Yukl, 2006), et qu'une définition unique et à laquelle puissent adhérer unanimement tous les chercheurs, n'existe pas (Alvesson, 1996), la majorité des définitions du leadership tendent à converger vers un certain nombre de dimensions. Un exemple pertinent de définition est celui proposé par Stogdill (1950), un chercheur qui a profondément marqué la recherche en leadership, au début de son évolution. Selon Stogdill (1950, p. 3), le leadership est le processus ou l'acte d'influencer les activités d'un groupe organisé de personnes dans leurs efforts d'établissement et d'atteinte des objectifs. Cette définition met en exergue quatre éléments-clés se retrouvant dans la majorité des conceptualisations du leadership. Ces éléments-clés sont : *processus*, *influence*, *groupe* et *objectif(s)*. En premier lieu, le leadership peut être perçu comme un processus d'influence à travers lequel un leader a un certain impact sur d'autres personnes, en les déterminant à se comporter et à agir de manière particulière. En second lieu, on peut noter que le processus d'influence évoqué dans la définition n'a lieu que dans un contexte

¹⁵ Dans une revue de littérature exhaustive sur le thème du leadership, Bass et Stogdill (cf. Bass, 1990) citaient plus de 3000 études empiriques existantes dans les années 90.

de groupe. Les membres du groupe sont, le plus souvent, les collaborateurs du leader. De plus, l'accent mis sur le leader en lien avec ses collaborateurs peut se traduire par des recherches centrées sur la relation entre les leaders et leurs collaborateurs. Tel est le cas de la présente recherche. En troisième lieu, la définition de Stogdill sous-tend l'idée que le leader influence le comportement des membres de son équipe, de sorte que le groupe tout entier puisse atteindre les objectifs fixés. Ce qu'on appelle dans la terminologie du leadership un « leadership efficace », c'est le leadership capable de faire aboutir les objectifs du groupe (Parry et Bryman, 2006). Même si la définition de Stogdill a dominé la théorie et la recherche en leadership jusqu'au milieu des années 80, de nos jours elle n'est toujours pas obsolète. Des approches ultérieures ont souligné le rôle du leadership dans la promotion active de la vision et des valeurs, ce qui confère aux individus un sens et une compréhension collectifs au sujet de l'organisation.

Une autre définition du leadership retient l'attention, car elle est pertinente pour notre recherche ; il s'agit de la conceptualisation proposée par Astin (1993), pour qui le leadership est

« un processus par lequel les *membres* d'un *groupe* sont habilités à travailler ensemble en synergie pour atteindre un *objectif* ou une *vision* communs, ce qui permettra de créer le changement et la *transformation* des institutions, et d'*améliorer* ainsi la *qualité de vie*. » (cité dans House, 1998, p. 355, italiques ajoutés par nos soins)

Dans cette définition, nous avons retrouvé de manière explicite au moins deux axes évoqués antérieurement, à savoir « groupe » et « objectif(s) » ; mais ce qui nous intéresse en particulier, c'est la notion de « transformation » et d'« amélioration de la qualité de vie » qu'implique le leadership. Ces deux aspects sont révélateurs pour illustrer le rôle transformateur du leadership auprès des personnes sur lesquelles il s'exerce, d'une part, et sur leur satisfaction au travail, d'autre part.

Yukl (2006) quant à lui, donne un panorama pertinent en matière de définitions couvrant plus d'un demi-siècle de recherches sur le leadership, que nous avons illustrées et complétées au tableau 3.1. ci-après. Nous y notons l'évolution des définitions par ordre chronologique, depuis les années 50 jusqu'à la 1^{ère} décennie du 21^e siècle en cours.

Tableau 3.1. Définitions du leadership au fil des années de recherche

<p>LE</p> <p>LEADERSHIP</p> <p>EST :</p>	« le processus (l’acte) d’influencer les activités d’un collectif organisé dans ses efforts vers l’établissement d’objectifs et leur réalisation. » (Stogdill, 1950, p. 3)
	« le comportement d’un individu ... dirigeant les activités d’un groupe vers un objectif commun. » (Hemphill et Coons, 1957, p. 7)
	« l’augmentation d’influence au-delà du respect machinal des directives de routine de l’organisation. » (Katz et Kahn, 1978, p. 528)
	« exercé lorsque des personnes... mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres, de manière à susciter, engager et satisfaire les motivations des [de leurs] adeptes / suiveurs. » (Burns, 1978, p. 18 ; [] mots entre crochets ajoutés)
	« réalisé dans le processus par lequel une ou plusieurs personnes réussissent leur tentative d’encadrer et de définir la réalité des autres. » (Smircich et Morgan, 1982, p. 258)
	« le processus d’influencer les activités d’un collectif organisé vers l’accomplissement des objectifs. » (Rauch et Behling, 1984, p. 46)
	« Le leadership consiste à articuler des visions, à incarner des valeurs et à créer un environnement dans lequel des choses peuvent être accomplies. » (Richards et Engle, 1986, p. 206)
	« un processus visant à donner un but (orientation significative) à l’effort collectif, et à susciter des efforts prêts à être déployés pour atteindre l’objectif. » (Jacobs et Jaques, 1990, p. 281)
	« la capacité de sortir de la culture... pour entamer des processus de changement évolutionnistes qui sont plus adaptés. » (Schein, 1992, p. 2)
	« le processus de donner un sens à ce que font les gens ensemble, de sorte que les gens comprennent et soient engagés. » (Drath et Palus, 1994, p. 4)
	« la capacité d’un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l’efficacité et à la réussite de l’organisation. » (House et al., 1999, p. 184)
	« le processus d’influencer les autres à comprendre et à s’entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs. » (Yukl, 2006, p. 8)
	« un processus d’influence dont chacun détient une clé qui lui est propre » ; « la résultante d’un processus d’apprentissage de soi par l’expérience de la relation aux autres » (Brasseur et Douillet, 2011, p. 197).

Au 21^e siècle, le leadership est perçu plutôt comme un processus d’influence sociale et psychologique co-construit (Brasseur et Douillet, 2011); à ce processus participent aussi bien les chercheurs que les organisations elles-mêmes, à travers leurs leaders et leurs collaborateurs. Effectivement, des efforts significatifs ont été déployés pour déterminer la nature des processus

de leadership au sein des organisations (Parry et Bryman, 2006). Dans ce but, il serait utile de tracer encore la trajectoire de l'évolution de la recherche menée en leadership. Dans ce sens, la revue de littérature sur l'historique du leadership, issue des auteurs cités plus haut, distingue cinq grandes étapes dans l'évolution de ce construit qui sont exposées à la section suivante.

3.2.3. Etapes dans l'évolution de la théorie et de la recherche en leadership

Au fil du temps, le leadership a été défini sous plusieurs perspectives : des traits, comportements, modèles d'interactions, rôles, ou la simple occupation d'une fonction administrative (Yukl, 2006). Aditya et ses associés soulignent un caractère récursif concernant l'évolution du leadership. Ainsi, la recherche sur ce thème s'était initialement focalisée sur les traits de personnalité ; elle s'est ensuite orientée vers les comportements et les facteurs situationnels, pour revenir aux caractéristiques personnelles (Aditya, House et Kerr, 2000 ; House et Aditya, 1997). Grâce aux efforts des chercheurs, aujourd'hui on dispose d'outils fiables pour mesurer le leadership, ainsi que d'une meilleure connaissance concernant ses déterminants. Il est important de retenir qu'il n'y a pas une source unique pour expliquer ce qu'est le leadership, mais que ce construit doit être reconnu comme provenant de sources, perspectives et idéologies multiples.

Parry et Bryman (2006) quant à eux, ont distingué cinq étapes principales dans l'évolution du leadership. L'approche des *traits de personnalité* a animé la recherche en leadership jusqu'à la fin des années 40. Depuis cette période et jusqu'à la fin des années 60, l'intérêt s'est déplacé vers l'approche des *styles* de leadership. Une étape ultérieure a marqué l'approche de la *contingence*, de la fin des années 60 au début des années 80. A cette dernière période a commencé l'approche du *nouveau leadership*. Enfin, l'approche dite *post-charismatique* et *post-transformationnelle* du leadership (Storey, 2004) s'est développée jusqu'à la fin des années 90. Il est important de retenir que chaque étape indiquée ci-dessus n'a pas cherché à éroder la précédente, mais plutôt à signaler un changement d'orientation.

Schématiquement, nous pouvons illustrer l'historique de l'évolution de la théorie et de la recherche en leadership conformément à la figure 3.2. ci-après.

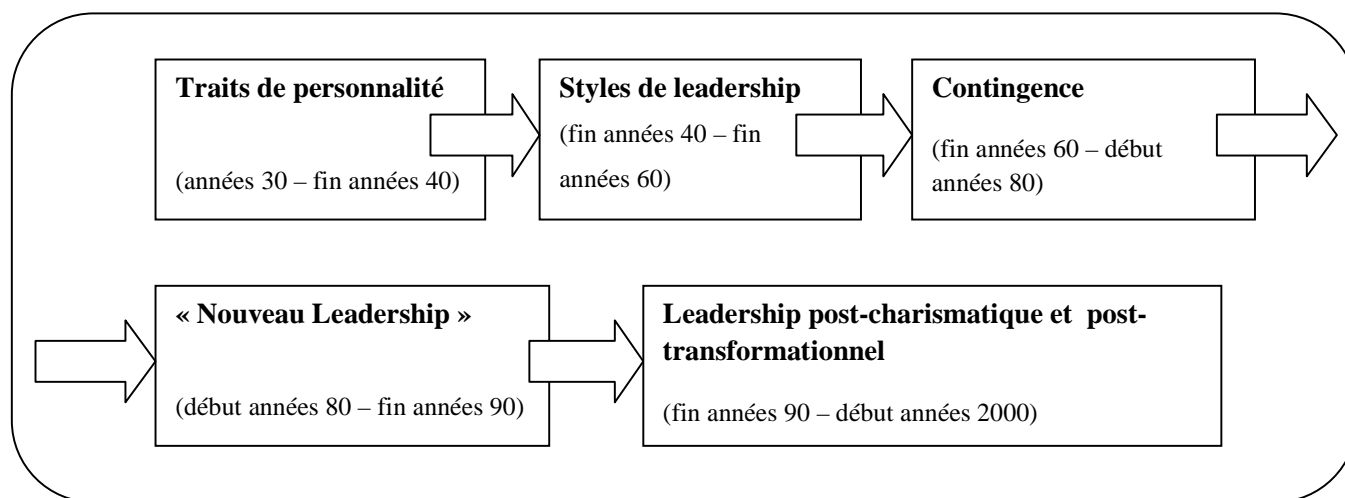


Figure 3.2. Historique de l'évolution de la recherche en leadership

L'approche par les traits de personnalité porte sur les caractéristiques personnelles des dirigeants et sur leurs qualités à diriger. Cette approche sous-tend notamment la notion qu'on « naît » leader, plutôt qu'on ne le devient. De ce fait, la recherche menée dans cette direction s'est focalisée sur l'identification des qualités capables de faire distinguer les personnes considérées comme leaders, de personnes non leaders ou des collaborateurs (suiveurs), d'une part ; et de faire repérer les leaders efficaces par rapport aux leaders non efficaces, d'autre part. Toutefois, le caractère simpliste de cette approche a diminué son attractivité aux yeux des chercheurs ; de telle sorte qu'à la fin des années 40, une nouvelle approche a émergé en examinant plutôt le *style* de leadership, bien qu'une réorientation dans la réflexion sur les traits de personnalité et les qualités de leadership ait abouti à une « renaissance » de cette approche, ces dernières années (House et Aditya, 1997 ; Parry et Bryman, 2006).

L'approche par le style a marqué alors une réorientation de l'intérêt vers le *comportement* des personnes considérées comme leaders. Cette évolution entraîne un changement significatif, également au niveau des implications pratiques que comporte la recherche en leadership. De ce fait, si l'approche par les traits de personnalité se concentre sur la question visant *quels types de personnes* seraient idéales à *sélectionner* pour la fonction de leader, le nouveau courant de pensée suggère que du moment que le *style* ou le *comportement* des leaders est variable, celui-ci peut être *formé* ou *modélé*. En d'autres termes, on remarque un changement des priorités de la *sélection* en faveur de la *formation* des leaders. La littérature ne

manque pas d'exemples pour illustrer l'approche du leadership par le style ou le comportement, mais les travaux des chercheurs de l'*Ohio State University* aux États-Unis (*Ohio State Leadership Studies*), dont Stogdill, restent parmi les plus remarquables dans cette voie (Parry et Bryman, 2006). Ainsi, les deux axes principaux du comportement de leadership sont le respect des collaborateurs (*consideration*) et l'encadrement (*initiating structure*) ; autrement dit, des comportements favorisant soit l'intérêt pour le facteur humain, soit l'intérêt pour la tâche. La considération ou le respect sont synonymes d'autres construits, tels que l'attention portée aux personnes, un leadership orienté vers les salariés, vers leur écoute et leur soutien ; donc vers des relations humaines. L'encadrement quant à lui, dénote un comportement où le leader définit de manière claire et précise les missions des ses collaborateurs, ainsi que l'organisation des activités dans le temps ; cette dimension se rapproche d'autres concepts tels que le souci pour la production, un leadership orienté vers la production, la direction et les tâches. Certains travaux ont suggéré que le style optimal de leadership combinerait à la fois et de manière efficace de hauts niveaux de considération et d'encadrement. Toutefois, les études menées dans cette perspective ont été qualifiées de peu concluantes sur la question des styles de leadership, du fait des résultats empiriques contradictoires (Korman, 1966). Cet auteur a signalé le manque de prise en compte du fait que l'exercice d'un style de leadership particulier pût être *contingent* de facteurs situationnels spécifiques. Des travaux ultérieurs (par exemple, Kerr et al., 1974) ont intégré davantage cette perspective, en ouvrant ainsi la voie à une troisième étape que nous exposons ci-après.

Les approches de contingence reposent sur le rôle central des facteurs situationnels, pour comprendre les processus de leadership. En général, ces modèles s'attachent à définir les variables situationnelles jouant un rôle modérateur sur l'efficacité des styles de leadership différents. Ces approches regroupent plusieurs théories : le modèle de contingence de Fiedler, la théorie « chemin-but » (*path-goal theory*), la théorie du leadership situationnel, la théorie des substituts du leadership, le modèle des liens multiples, la théorie des ressources cognitives et enfin, la théorie de la décision normative. Ces développements ont le mérite d'avoir contribué à un glissement des théories universalistes de l'organisation, en instaurant un cadre théorique qui a mis en valeur le rôle du contexte et de la situation dans l'étude du leadership. L'un des exemples parmi ces approches est le modèle de contingence de l'efficacité du leadership, proposé par Fiedler (1967 ; 1993 ; Fiedler et Garcia, 1987). Au fil des années, cette approche a toutefois subi

une série d'ajustements. Une représentation graphique du modèle de Fiedler est donnée ci-après, à la figure 3.3.

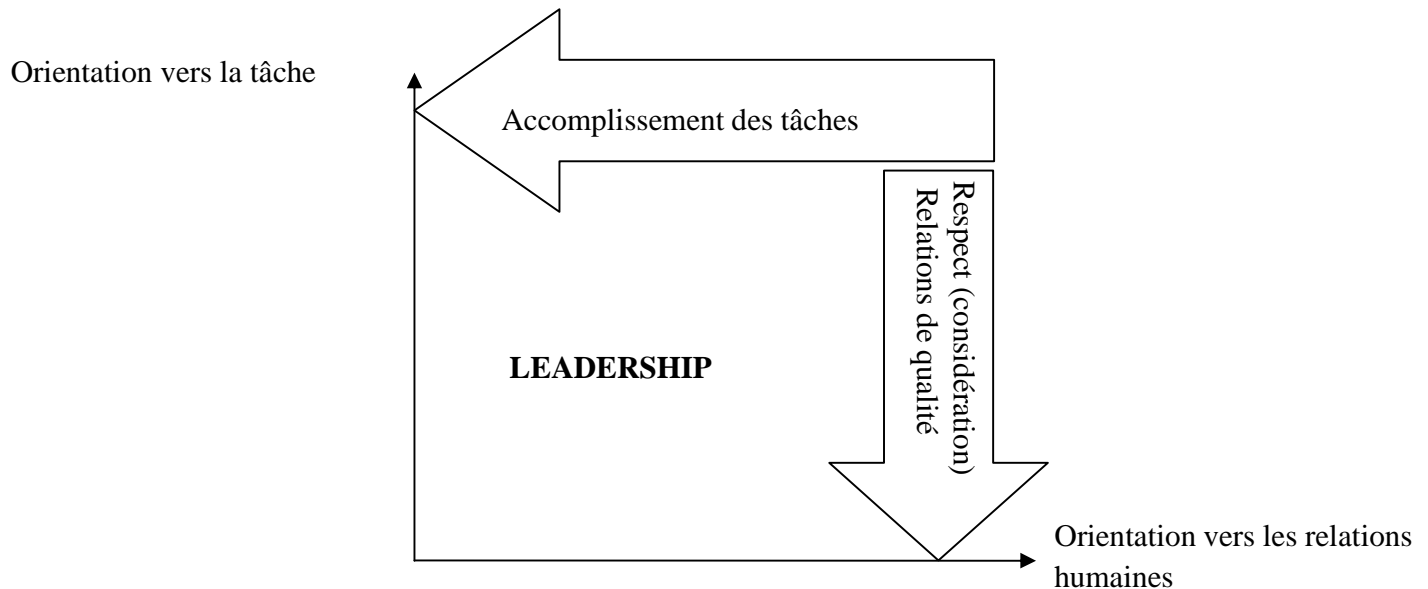


Figure 3.3. Le modèle de contingence de Fiedler

Les deux dimensions du modèle de Fiedler, bien qu'elles ressemblent apparemment à l'approche de l'Ecole de l'Ohio, se distinguent de celle-ci, en considèrent les orientations des comportements des leaders – vers les relations humaines ou vers l'accomplissement des tâches – plutôt comme des traits de *personnalité* influant sur la variation des comportements de leadership. Cette idéologie a perduré jusqu'aux années 90, et a considéré le leadership comme un processus de nature plutôt psychologique que sociale. Les comportements orientés vers la tâche sont principalement axés sur l'accomplissement de celle-ci d'une manière efficace et fiable ; les comportements orientés vers les relations humaines visent en priorité à augmenter la confiance réciproque, la collaboration, la satisfaction au travail et l'identification des individus avec l'organisation (Yukl, 2006). Voici au tableau 3.2., quelques exemples de comportements orientés soit vers la tâche, soit vers les relations humaines :

Tableau 3.2. La dualité des comportements de leadership

Comportements orientés vers la tâche	Comportements orientés vers les relations humaines
<ul style="list-style-type: none"> - Organiser les activités pour améliorer l'efficacité ; - Planifier des opérations à court terme ; - Affecter des tâches aux individus / groupes ; - Préciser quels résultats sont attendus d'une tâche ; - Etablir des objectifs précis et des standards de performance ; - Expliquer les règles, les politiques et les procédures opérationnelles ; - Diriger et coordonner les activités de travail ; - Surveiller les opérations et la performance ; - Régler les problèmes liés au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir soutien et encouragements ; - Montrer sa confiance comme quoi l'individu / le groupe peut mener à bien une tâche difficile ; - Se socialiser avec les autres collaborateurs pour nouer des relations ; - Reconnaître les contributions et réalisations des individus / groupes ; - Offrir du coaching et du conseil, si besoin est ; - Se concerter avec les autres collaborateurs pour les décisions les concernant ; - Permettre aux salariés de découvrir la meilleure façon d'accomplir une tâche ; - Informer les individus sur les actions les concernant ; - Aider à régler les conflits de façon constructive ; - Utiliser des symboles, cérémoniaux, rites et discours pour consolider l'identité de groupe ; - Recruter de nouveaux membres compétents pour l'équipe ou pour l'organisation.

Adapté de Yukl, 2006.

Au cœur de ce modèle, il y a l'échelle de mesure appelée le Collaborateur le Moins Préféré¹⁶ (CMP ; ou *Least Preferred Coworker* [LPC]), dont le but est de mesurer l'orientation du leadership. Si l'orientation du répondant vise en priorité les relations du leader avec ses collaborateurs, cela reflétera un style de leadership axé sur le respect des salariés. En revanche, le répondant peut s'avérer favorable plutôt à l'accomplissement des tâches. Malgré une apparente similarité avec le modèle construit sur le respect et l'encadrement par les chercheurs de l'école de l'Ohio, le modèle de Fiedler se distingue de ces derniers. Si les chercheurs de l'Ohio ont

¹⁶ La mesure « CMP » demande au leader de penser à toutes les personnes avec lesquelles il / elle a déjà collaboré, et de décrire la personne avec laquelle il / elle a moins bien collaboré, en utilisant une série d'échelles bipolaires de 1 à 8, comme dans l'exemple suivant : amical – inamical ; peu coopératif – coopératif ; hostile – de soutien ; réservé – ouvert.

conceptualisé le style de leadership de manière exclusive, soit orienté sur le respect du facteur humain, soit axé sur l'encadrement, pour Fiedler, les comportements des leaders motivés respectivement par les relations interhumaines et par l'accomplissement des tâches, sont considérés plutôt comme des traits de *personnalité* que le leader favorise – et choisit de refléter selon la situation. Effectivement, lors de ses études menées au sein des entreprises et en laboratoire, Fiedler a découvert que le succès et l'efficacité des comportements des leaders étaient dus en grande partie au caractère favorable du contexte. Ultérieurement, la notion de *situation favorable* a été appelée « contrôle situationnel » (cf. Parry et Bryman, 2006), qui repose sur trois piliers : les relations entre les leaders et leurs collaborateurs, la structure ou le contenu de la tâche, et enfin le niveau de pouvoir détenu par le leader. Les résultats de Fiedler l'ont amené à estimer que les leaders orientés plutôt vers la tâche seraient les plus efficaces lorsqu'ils se trouveraient dans des situations nécessitant de hauts et de bas niveaux de contrôle, alors que les leaders focalisés sur les relations avec leurs collaborateurs seraient les plus efficaces dans des situations nécessitant des niveaux modérés de contrôle.

Les implications pour la pratique de ce modèle renvoient à l'idée que du moment que la personnalité d'un individu en position de leadership n'est pas facilement modifiable, il est nécessaire de changer la *situation de travail* pour accommoder le leader, et non l'inverse (Parry et Bryman, 2006). Les critiques adressées à ce modèle sont détaillées dans l'encadré 3.1. ci-après.

Encadré 3.1. Le modèle de contingence de Fiedler et ses critiques

- ✓ « CMP » reste « une mesure à la recherche d'un sens » (Schriesheim et Kerr, 1977, p. 23) ;
- ✓ Les scores CMP peuvent ne pas être stables dans le temps, et peuvent être plus complexes que présumés (Yukl, 1970) ;
- ✓ Le modèle n'est pas une théorie en soi, car il n'explique pas comment les scores CMP d'un leader impactent la performance d'une équipe (Ashour, 1973) ;
- ✓ Manque de comportements de leadership explicites et des variables intermédiaires ; utilité limitée du modèle (Yukl, 2006) ;
- ✓ Ne fournit pas de recommandations aux leaders sur comment s'adapter aux situations (Yukl, 2006) ;
- ✓ Ignore les leaders de niveau intermédiaire (Yukl, 2006) ;
- ✓ Résultats divergents, contradictoires et peu concluants (Bryman, 1986).

L'approche du « Nouveau Leadership » (NL) a émergé durant les années 80 et 90 et regroupe plusieurs perspectives plus ou moins similaires, qui ont pavé de nouveaux chemins dans la conceptualisation du leadership. Cette quatrième étape intègre des théories telles que : leadership transformationnel (Bass, 1985 ; Tichy et Devanna, 1986), leadership charismatique (House, 1977 ; Conger, 1989), leadership visionnaire (Sashkin, 1988 ; Westley et Mintzberg, 1989), leadership tout simplement (Bennis et Nanus, 1985 ; Kotter, 1990 ; Kouzes et Posner, 2002), leadership distribué ou partagé, ou encore « super-leadership » (par exemple : Pierce et Conger, 2003 ; Manz et Sims, 1991 ; Sims et Lorenzi, 1992).

Les théories citées *supra* décrivent le *leader* comme quelqu'un qui définit la réalité organisationnelle en articulant la vision de l'entreprise avec ses valeurs sous-jacentes (Parry et Bryman, 2006). Si les bases théoriques du « Nouveau Leadership » ont déjà été établies auparavant (par exemple, Selznick, 1957 ; Zaleznik, 1977), cette approche a connu son essor avec l'étude de Burns (1978) sur le leadership politique. Cet auteur a montré que les leaders politiques pouvaient se distinguer selon deux dimensions principales : leadership de type transformatif (transformateur) et leadership de type transactionnel. Le premier type de leadership – transformatif – postule que le leader est capable d'élever les aspirations des suiveurs, et de les faire fusionner avec les siennes. Dans l'ouvrage *In Search of Excellence*, Peters et Waterman (1982) ont mobilisé les différences entre les deux types de leadership, en soulignant que de nombreuses entreprises aux États-Unis gagnaient en efficacité et en performance lorsqu'elles étaient dirigées par un leader transformatif. Ultérieurement, d'autres travaux ont mis l'accent sur les liens entre le leadership transformatif et la vision de l'entreprise (Bass, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Tichy et Devanna, 1986 ; Kouzes et Posner, 2002 ; Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe, 2001). Durant ces années, le leadership transformatif est devenu plus connu sous l'appellation de « leadership transformationnel », dont l'usage persiste jusqu'aujourd'hui. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Le leadership de type transactionnel est fondé sur un échange entre le leader et son (ses) suiveur(s), en revêtant le plus souvent une forme purement contractuelle. Ainsi, le leader récompense ses collaborateurs en échange de la réalisation des missions/tâches qui leur ont été confiées. Pour Burns, ce type de leadership n'est pas inefficace, mais il est limité aux termes strictement contractuels ; par conséquent et à la différence du leadership transformationnel, dans

le cas du leadership transactionnel, les leaders et leurs suiveurs ne sont pas soudés « ... dans une poursuite réciproque et permanente d'un but d'ordre supérieur. » (Burns, 1978, p. 20)

Le leadership distribué ou partagé et le *super-leadership* représentent un autre groupe de théories intégrant l'approche du « Nouveau Leadership ». Ces développements furent illustrés par plusieurs lignes de pensée. Par exemple, une première perspective est représentée dans les travaux de Manz et Sims (1991) et Sims et Lorenzi (1992), qui ont développé une approche allant au-delà du leadership de type héroïque et visionnaire caractérisant le « Nouveau Leadership ». Ces auteurs ont mis en avance le concept de *super-leadership*, qu'ils entendent comme « la culture leadership de l'avenir, le nouveau paradigme de leadership » (Sims et Lorenzi, 1992, p. 296) ayant à cœur la mission de « diriger les autres, pour qu'à leur tour ils se dirigent eux-mêmes » (p. 295). L'idée du « super-leadership » est d'inciter les *suiveurs* à devenir eux-mêmes des *leaders*, idée dont l'origine remonte aux travaux de Burns (1978).

La perspective du *leadership distribué ou partagé* est reflétée dans les travaux de Kouzes et Posner (2002), selon qui les « véritables » leaders développeront chez leurs collaborateurs la capacité de diriger, en les transformant ainsi en leaders. Pour ces auteurs, la question n'est pas de remettre le leadership entre les mains des autres, mais il s'agit plutôt d'un phénomène de libération du leader ; en développant des capacités chez ses collaborateurs, le leader va se dégager, ce qui lui permettra de mieux mobiliser ses capacités à savoir se diriger soi-même ainsi que les autres. D'ailleurs, lorsque les responsabilités de leadership sont partagées de façon raisonnable entre le leader et les membres de l'équipe, cela favorise la délégation de pouvoir. La délégation peut entraîner des effets bénéfiques tels que de meilleures décisions, une motivation accrue des collaborateurs, des emplois plus satisfaisants, un développement des compétences des salariés, ainsi que la réduction des surcharges de travail pour les leaders. Pourtant, le manque de confiance dans les collaborateurs ainsi que le désir de conserver le pouvoir peuvent constituer des facteurs freinant la délégation de pouvoir et d'autorité. La forme la plus extrême de leadership partagé intervient lorsque *toutes* les décisions importantes sont prises de manière collective, et que les responsabilités de leadership pour des opérations quotidiennes sont distribuées de manière fréquente aux membres de l'équipe. Cette forme de délégation du pouvoir peut se retrouver le plus souvent dans des petites entreprises privées, dans des coopératives et dans des organisations bénévoles (Yukl, 2006). Les travaux de Kouzes et Posner témoignent

donc d'une transition du leader héroïque du niveau sommital de la hiérarchie vers des équipes de travail perçues comme des lieux ou « berceaux » du leadership (Parry et Bryman, 2006).

D'autres lignes de pensée caractéristiques de cette époque du « Nouveau Leadership » ont souligné le rôle des compétences du leadership, qui peuvent ou non se trouver chez des leaders officiellement désignés (Hosking, 1991) ; et l'importance de bien faire distinguer les discours du leadership traditionnel de ceux du leadership partagé (Gordon, 2002) ; ou bien encore le leadership dans le contexte virtuel (Brown et Gioia, 2002).

Ce corpus de théories révèle aussi une approche articulant l'importance de considérer le leadership comme une activité très dispersée qui n'est pas forcément le fait des leaders officiellement désignés, mais qui peut « migrer ».

Plusieurs critiques ont été adressées au « Nouveau Leadership » ; les voici détaillées dans l'encadré 3.2. ci-après.

Encadré 3.2. Critiques de l'approche du « Nouveau Leadership »

- ✓ prise en compte exclusive des dirigeants au plus haut niveau hiérarchique (du sommet), en négligeant les leaders de niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- ✓ les processus de leadership informel ne sont pas pris en compte ;
- ✓ peu d'analyses engageant le rôle de la situation ont été fournies lors des recherches mobilisant ce cadre théorique ;
- ✓ a plutôt tendance à favoriser les leaders officiellement désignés, en ignorant les processus informels de leadership ;
- ✓ des problèmes liés à la direction de la causalité ainsi qu'aux théories implicites du leadership (Parry et Bryman, 2006 ; Yukl, 1999, 2006).

Toutefois, certains travaux (Bass, 1985 ; Kouzes et Posner, 1993) font exception à ces critiques, car ces auteurs ont également inclus dans leurs études des leaders de niveaux hiérarchiques intermédiaires.

L'approche du leadership post-charismatique et post-transformationnel a constitué le point de départ pour d'autres modèles de leadership comprenant l'apprentissage intégré et le partage réel du leadership au sein des équipes, ainsi que l'apprentissage par l'expérimentation et l'échec ; en effet, l'exercice du leadership est plus transparent, ouvert pour relever des défis et soumis à la vérification (Fullan, 2001). D'autres auteurs encore ont avancé une théorie plus pragmatique du leadership qui puisse pallier les limites posées par les théories antérieurement

développées. En outre, le but d'une telle théorie utilitariste est d'intégrer davantage des principes relevant de la théorie du management, en les transposant dans la fonction de leadership au sein des entreprises (Mumford et Van Doorn, 2001).

Cette approche englobe essentiellement la théorie du leadership spirituel (Fry, 2003) selon laquelle les valeurs, les attitudes et les comportements des leaders – amplement développés à l'étape du Nouveau Leadership – sont capables de générer des résultats organisationnels à travers la motivation intrinsèque des suiveurs. Cette dernière constitue, selon Fry, un facteur-clé dont les salariés auraient besoin pour leur survie au plan psychique. Pour Parry et Bryman (2006), il s'agit plutôt de l'esprit de leadership – exploité à partir des notions déjà existantes dans la littérature sur le leadership – et non d'une nouvelle théorie de l'esprit du leadership.

Une autre approche qui se dégage de cette étape est celle concernant le côté esthétique du leadership. Dans ce sens, les travaux de Grint (2000) conduisent vers ce qu'il appelle « l'art du leadership », qu'il esquisse à partir de plusieurs domaines mobilisant les arts, tels que l'art théâtral, les arts martiaux, la philosophie et les beaux-arts. Pour cet auteur, la connaissance complète du leadership peut être filtrée à travers le prisme de ces quatre formes d'art. Par exemple, l'art théâtral peut révéler des pistes non négligeables pour les leaders sur la manière de développer une communication persuasive ; les arts martiaux peuvent fournir des principes intéressants sur le choix des tactiques organisationnelles ; la philosophie peut éclairer l'invention d'une identité commune ; et enfin, les beaux-arts peuvent utilement aider les leaders à formuler et à transmettre une vision stratégique attractive.

3.2.4. Eclairages sur nos définitions retenues

Qui est, ou qui peut être leader, alors ? Selon Hosking (1988), les leaders sont « ceux qui apportent leur contribution à l'ordre social de manière constante et qui sont censés et perçus comme capables de le faire. » (p. 153) En d'autres termes : plus d'une personne peut exercer ce rôle, car au sein des groupes ou des organisations, le leadership peut être partagé ou délégué.

Dans la même veine, Peretti (2011) souligne qu'effectivement, tous peuvent être des leaders, puisque le terme de « leader » n'est pas un attribut réservé en exclusivité aux individus occupant des positions hiérarchiques bien définies. Selon cet auteur, toute « personne capable d'entraîner d'autres personnes en vue d'atteindre des objectifs » variés, peut être considérée comme un leader (Peretti, 2011, p. 21). Nous rejoignons ces propos pour affirmer

qu'effectivement, au 21^e siècle, les entreprises ont fortement besoin de *leaders* à tous les niveaux – étant donné le contexte de crise, de forte concurrence et d'incertitude croissante.

Nous tenons à informer le lecteur sur le sens et la conceptualisation que nous attribuons au terme « leader » dans cette thèse. C'est une « tâche » importante, vu les nombreuses confusions qui perdurent encore aujourd'hui à ce sujet. Pour écarter toute confusion dans ce sens, notre conceptualisation retient les termes de « leader », « manager » ou « responsable de groupe », de manière interchangeable. Certes, il existe des différences de nuance entre ces termes, et ce domaine a fait l'objet de débats passionnants (par exemple : Bass, 1990 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Kotter, 1988 ; Mintzberg, 1973 ; Rost, 1991 ; Zaleznik, 1977) que nous ne développerons pas ici. En revanche, nous justifions cette interchangeabilité terminologique par le fait que cette recherche se concentre en priorité sur les *processus* de leadership ; et en effet, « leader », « manager », ou « responsable de groupe » sont les noms utilisés pour indiquer des individus occupant des postes où ils sont censés jouer le rôle de leadership. Yukl (2006) estime que définir l'acte de gérer et de diriger en tant que rôles, processus ou relations distincts, risquerait davantage d'obscurcir que d'éclairer le débat sémantique, si des théories simplistes sur un leadership efficace sont encouragées dans ce but. De plus, cet auteur soutient qu'une grande majorité de chercheurs semblent considérer le rôle de leadership comme indispensable au succès des managers ou des responsables au sein des organisations, au 21^e siècle.

Pour continuer à nous familiariser avec la définition des termes que nous retenons dans cette recherche, « subordonné », « membre » et « subalterne » seront utilisés de manière interchangeable pour désigner les personnes dont les activités et les tâches sont dirigées, surveillées et évaluées par un supérieur hiérarchique direct avec lequel le subordonné maintient des relations directes et constantes au travail. De nos jours, et ce de plus en plus, le terme de « subordonné » a tendance à être remplacé dans le langage des entreprises par « collaborateur », car ce mot donne l'image d'une relation où le salarié est valorisé et investi d'un certain degré de pouvoir au sein de l'entreprise. Toutefois, Yukl (2006) déconseille son usage dans le contexte de recherche académique, car c'est un « terme vague qui ne parvient pas à faire la distinction entre une relation d'autorité directe et d'autres types de relations formelles (par exemple, les pairs ou les partenaires). » (p. 9) Cependant, étant donné le contexte français de notre terrain de recherche, nous avons préféré utiliser le terme de « collaborateur » pour désigner ce qu'on appelle « subordonné » ou « subalterne ».

Pour ce qui concerne le **leadership**, notre propre définition du construit retient le **processus par lequel un leader exerce une influence transformatrice auprès de ses collaborateurs au niveau dyadique et de groupe, dans le but d'améliorer leurs relations au travail, de faire aboutir leurs objectifs fixés et d'atteindre des niveaux supérieurs de satisfaction, d'épanouissement et d'engagement au travail**. Cette définition englobe à la fois : la dimension processuelle du leadership (1) ; le caractère transformationnel de l'influence exercée par le leader (2) auprès de ses collaborateurs, au niveau dyadique et de groupe (3) ; la focalisation sur des conséquences organisationnelles telles que la satisfaction, l'engagement et la qualité des interactions entre le leader et ses collaborateurs (4) dans un contexte de travail (5).

Dans la section ci-après, nous aborderons les échanges entre les leaders et leurs collaborateurs, notamment sous l'angle de la théorie « leader-member exchange ».

3.3. La théorie « Leader-Member Exchange » (LMX)

LMX désigne la qualité des échanges qui prennent forme et se perdurent dans le temps, entre les salariés et leurs supérieurs (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997). La théorie LMX postule que les leaders et managers développent et maintiennent des échanges sociaux distincts avec chacun de leurs collaborateurs.

Par conséquent, en fonction de certains facteurs, les relations d'échange entre les salariés et leurs chefs peuvent être de *haute qualité* (par ailleurs de *grande qualité* ou de *qualité élevée*) ou de *faible qualité* (par ailleurs de *qualité médiocre*). Ainsi, selon cette théorie, des contraintes de temps et de ressources intervenant du côté du manager peuvent limiter le nombre d'interactions de *haute qualité* qu'il (elle) pourrait former et maintenir avec son (ses) collaborateur(s). Dans cette situation, le manager identifiera un nombre restreint de collaborateurs avec lesquels il (elle) échangera de manière fréquente et réciproque des ressources de nature socio-émotionnelle qui conduiront à des niveaux supérieurs en termes de confiance réciproque, sympathie, influence, obligation et respect (Graen et Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997). Cette relation d'échange social sera bénéfique des deux côtés. D'une part, elle permettra aux collaborateurs « élus » de bénéficier de ressources amplifiées de la part de leur supérieur ; et d'autre part, ce dernier bénéficiera d'un niveau de performance élevé et de loyauté du côté des collaborateurs. En revanche, les relations dites de *faible qualité* seront limitées à l'échange des

ressources spécifiées uniquement en termes contractuels (Erdogan et Liden, 2002 ; Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et Graen, 1980).

Des études menées dans le champ du LMX ont identifié des facteurs susceptibles d'influencer la qualité des interactions entre les membres dyadiques. Par exemple, Dienesch et Liden (1986) suggèrent que des facteurs tels que : le genre, l'ethnicité, le niveau de formation, la performance dans l'accomplissement des tâches de travail ou des comportements contre-productifs, peuvent affecter les relations entre les leaders et leurs collaborateurs. Des recherches ultérieures ont également démontré que la sympathie entre les membres dyadiques (c'est-à-dire *liking*) représente un facteur déterminant pour la qualité des relations de type LMX (Engle et Lord, 1997 ; Liden et Maslyn, 1998).

Les relations LMX de *qualité élevée* sont caractérisées par la confiance et le respect réciproques, l'influence et l'obligation (Graen et Uhl-Bien, 1995). Ainsi, les supérieurs comptent sur leurs collaborateurs en les encourageant à prendre des initiatives et en leur confiant davantage de responsabilités (Dunegan, Duchon et Uhl-Bien, 1992 ; Graen et Uhl-Bien, 1995).

Les relations LMX de *qualité médiocre* ou *faible* se caractérisent par une influence unidirectionnelle, le plus souvent de type hiérarchique (c'est-à-dire du haut vers le bas), par des comportements transactionnels de type économique, par des rôles définis uniquement dans les limites contractuelles et par des objectifs difficiles à atteindre (Howell et Hall-Merenda, 1999). Dans ce type d'interactions, les supérieurs comptent uniquement sur les termes et les garanties stipulés dans le contrat d'emploi, et ils maintiennent une certaine distance vis-à-vis de leurs collaborateurs dyadiques (Dunegan et al., 1992).

Comme cela a été évoqué précédemment (voir la section 3.1.), un élément important qui semble contribuer au développement des relations de type LMX est illustré dans le paradigme similarité-attraction de Byrne (1971). Selon ce paradigme, les individus partageant certaines caractéristiques déclencheront des réactions de réponses favorables les uns vis-à-vis des autres ; et ainsi, ils formeront des relations positives. Des études antérieures ont validé ces propos, en démontrant que l'attraction interpersonnelle et la sympathie réciproque entre les individus ont constitué des éléments essentiels dans la formation des relations dyadiques positives (Deluga, 1998 ; Engle et Lord, 1997 ; Phillips et Bedeian, 1994).

La question de savoir si les caractéristiques démographiques individuelles affectent la qualité LMX a également trouvé le soutien empirique dans certaines études antérieures. A titre

d'exemple, des résultats de Turban et Jones (1988) suggèrent que le fait d'être du même genre (sexe) peut avoir une influence significative sur la similarité de perception et sur le degré de sympathie éprouvé par le leader vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet, les leaders se sont perçus comme étant plus similaires aux collaborateurs dont les profils démographiques ressemblaient aux leurs ; et véritablement, ils étaient enclins à inclure ces collaborateurs dans leurs cercles les plus proches (c'est-à-dire *in-groups*), davantage que les autres salariés. En outre, la composition dyadique peut exercer un effet fortement positif sur la qualité des relations LMX, telle que perçue par le leader par rapport à ses collaborateurs du même genre ; cet affect interpersonnel joue un rôle de médiateur entre la composition dyadique et les *ratings* des collaborateurs par le leader, comme démontré dans l'étude de Varma et Stroh (2001). Ces résultats convergent avec ceux de Green et al. (1996) concernant l'impact de la similarité démographique sur la qualité LMX. En conclusion, en plus de bénéficier de la sympathie du supérieur hiérarchique, être du même genre que lui (elle) peut entraîner des conséquences importantes pour la qualité des relations de type LMX.

3.3.1. Age et relations LMX

Les différences d'âge jouent un rôle important dans la qualité des interactions LMX (Epitropaki et Martin, 1999). Comme évoqué auparavant, l'un des facteurs déterminants pour la qualité LMX, c'est l'attraction et la sympathie réciproques (Liden et Maslyn, 1998 ; Varma et Stroh, 2001). De plus, la littérature sur la démographie organisationnelle indique qu'un certain nombre d'effets négatifs pourraient s'expliquer par le fait que certaines différences d'âge entre les leaders et leurs collaborateurs transgresseraient, dans certaines situations, les normes d'âge instaurées dans les organisations (Lawrence, 1988). De même, Tsui et al. (1995) suggèrent que la différence démographique entre les membres dyadiques sur des critères tels que l'âge, semble réduire le degré de sympathie entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur et en conséquence, la qualité de leurs interactions au travail. Trois cas de figure émergent ici. Selon Tsui et al., (1995, p. 113-114) dans les dyades où le supérieur hiérarchique est plus jeune que son collaborateur, ce dernier pourrait croire que son supérieur n'a pas le niveau nécessaire et suffisant en termes de formation, d'expérience, de sagesse ou de connaissance pour occuper une position d'autorité en tant que leader ou superviseur. Par conséquent, cette perception pourrait éroder la crédibilité du salarié à l'égard de la capacité de son supérieur à exercer sa fonction. Les

supérieurs plus jeunes (par rapport à ceux d'âge moyen ou plus âgés) pourraient également être perçus par leurs collaborateurs dyadiques plus âgés comme étant moins capables de remplir des rôles de mentor dans l'entreprise. Ceci empêcherait, en effet, l'occurrence de comportements de supervision orientés vers l'accompagnement, le mentorat ou le développement des salariés. Enfin, si le collaborateur estime que son supérieur dyadique ne mérite pas sa position d'autorité – notamment par rapport à l'âge du salarié et à son ancienneté dans l'organisation – cela peut susciter des perceptions d'injustice qui pourraient influencer de manière négative les attitudes et les comportements du salarié.

Dans le cas où le supérieur hiérarchique est plus âgé que son collaborateur dyadique, les résultats attendus de leurs interactions seront positifs, parce qu'il est supposé que les superviseurs plus avancés en âge auront acquis plus de connaissance, plus d'expertise et d'expérience de travail, ce qui leur fait gagner une certaine légitimité de statut et de pouvoir, souvent due à la séniorité de leur âge.

Enfin, lorsqu'il y a une similarité d'âge entre manager et collaborateur, il y a plus de chances pour que la distance entre les deux soit réduite ou éliminée, et que le degré de sympathie entre les deux augmente (Tsui et al., 1995). En effet, dans ce cas, la similarité d'âge pourrait améliorer la qualité des interactions entre les partenaires dyadiques.

En somme, les différences d'âge qui sont en concordance avec les normes d'âge sous l'angle du statut, du niveau d'autorité et du pouvoir, seront susceptibles de stimuler la qualité des interactions dans les dyades managers-collaborateurs. En revanche, les différences d'âge qui ne sont pas en accord avec les normes d'âge sont susceptibles de nuire à la qualité des relations LMX (Tsui et al., 1995 ; Vecchio, 1993). De même, la similarité d'âge peut contribuer à réduire la distance hiérarchique et ainsi assurer de meilleures interactions LMX entre les membres dyadiques.

En conformité avec ces arguments, nous formulons les hypothèses suivantes :

H₁ : La similarité d'âge chronologique/subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée à leurs interactions LMX.

H_{2a} : La différence d'âge chronologique/subjectif entre le manager et son collaborateur est négativement liée à la qualité LMX, quand le manager est plus jeune que son collaborateur.

H_{2b} : La différence d'âge chronologique/subjectif entre le manager et son collaborateur est positivement liée à la qualité LMX, quand le collaborateur est plus jeune que son manager.

3.4. La théorie du leadership transformationnel (LTF)

Comme cela a été précédemment évoqué, la théorie du leadership transformationnel tire ses origines dans les travaux de Burns (1978). Cet auteur a montré que le leadership transformateur / transformatif – ultérieurement appelé *transformationnel* – fait appel aux valeurs morales des personnes, afin d'élever leur conscience sur des questions éthiques et de mobiliser leur énergie et leurs ressources dans le but de réformer les institutions sociale. Précisons qu'au départ, ce principe fut appliqué au leadership politique. Ultérieurement, les chercheurs en sciences de gestion ont transposé les principes de Burns dans le milieu organisationnel.

Ainsi, le processus par lequel les leaders font appel aux valeurs et aux émotions de leurs collaborateurs représente un élément central dans la théorie du leadership transformationnel au sein des entreprises (Bass, 1985, 1995). Le leadership transformationnel est un processus par lequel les leaders prennent des mesures et se soucient de sensibiliser leurs collaborateurs vis-à-vis de ce qui est juste et important. De ce fait, le leadership transformationnel est différent du leadership transactionnel non seulement en reconnaissant les besoins et les souhaits des collaborateurs, mais notamment par le fait d'essayer de développer (faire évoluer) ces besoins de niveaux inférieurs vers des niveaux supérieurs de maturité (Bass et Avolio, 1994), de soucis existentiels vers des soucis d'accomplissement et d'épanouissement de l'équipe (Yammarino et Dubinsky, 1994).

En effet, au cœur de la théorie du leadership transformationnel (LTF), il y a la distinction entre ce type de leadership et le leadership transactionnel. Ces deux types de leadership sont fondés sur un ensemble de comportements qui leur sont spécifiques, et au travers desquels les leaders influencent leurs collaborateurs. Ces comportements ont été explicités et inclus dans une série d'instruments de mesures, dont le plus connu est le questionnaire aux facteurs de leadership multiples, ou *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ ; Avolio et Bass, 2004) développé dans ce but.

Dans le cadre du leadership transformationnel, les collaborateurs du leader éprouvent à son égard de la confiance, de l'admiration et du respect, et lui sont loyaux ; par conséquent, les membres seront motivés à faire plus de travail que ce qu'ils avaient prévu de faire. En d'autres termes, ils oublieront leurs propres intérêts au profit de l'entreprise et / ou de leur équipe de travail. En travaillant plus dur pour un leader transformationnel, ses collaborateurs auraient l'opportunité de développer leurs compétences puisqu'ils utiliseraient ainsi leurs propres

décisions et qu'ils prendraient de plus grandes responsabilités (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997).

Selon Bass, le leader dit transformationnel *transforme* et *motive* ses collaborateurs à travers plusieurs mécanismes : il les *rend* plus *conscients* de l'importance des résultats des tâches à accomplir ; il les *amène à surpasser* leurs propres intérêts pour la bonne cause que sont le bien-être et le succès de l'entreprise et du groupe ; enfin, le leader transformationnel *active* les besoins d'ordre supérieur de ses collaborateurs. Dit autrement, ce type de leader est capable de générer, de maintenir et de ranimer au besoin l'enthousiasme et l'engagement des salariés envers les tâches de travail.

Aux antipodes de ce continuum, le type transactionnel implique un processus d'échange qui se concrétise par le respect du salarié vis-à-vis des demandes formulées par son supérieur hiérarchique, à la seule différence que ce processus ne suscite ni enthousiasme ni engagement.

Notons que pour Bass, le leadership transformationnel, bien que distinct du leadership transactionnel, n'exclut pas son « rival ». Tandis que le premier type peut accroître la motivation, l'engagement et la performance des salariés, les leaders efficaces ont besoin de mobiliser un certain degré de combinaison des deux types de leadership (Bass, 1985, 1998).

Au départ, le modèle du leadership transformationnel s'appuyait sur trois types de comportement, à savoir l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Des ajustements ultérieurs (Bass et Avolio, 1990a) ont rajouté au modèle un quatrième type de comportement, à savoir la motivation axée sur l'inspiration (par ailleurs *motivation inspirante* ou *motivation stimulante*). Les définitions de chacun sont exposées au tableau 3.3. ci-après.

Tableau 3.3. Comportements spécifiques au leadership transformationnel

✓ Influence idéalisée	Comportement qui suscite de fortes émotions chez les collaborateurs, et leur identification avec le leader
✓ Stimulation intellectuelle	Comportement qui sensibilise la prise de conscience des salariés vis-à-vis des divers problèmes de travail, et qui pousse les collaborateurs à regarder les problèmes, vus sous des angles différents
✓ Considération individualisée	Comportement qui consiste à fournir aux collaborateurs du soutien, du conseil et des encouragements de manière personnalisée
✓ Motivation inspirante / stimulante	Comportement par lequel le leader communique et transmet aux collaborateurs une vision attrayante, au travers de symboles pour canaliser leurs efforts ; le leader donne l'exemple et « modélise » des comportements appropriés ; il établit des attentes élevées

Pour ce qui concerne le comportement dit transactionnel, celui-ci fut explicité au départ par deux types de comportement : *récompense conditionnelle* et *management par exception passif*. Le comportement visant le *management par exception actif* fut rajouté dans la nouvelle version du modèle (Bass et Avolio, 1990a). D'autres versions encore plus récentes de cette théorie (Avolio, 1999) incluent un comportement de leadership qu'on appelle « laisser-faire » ; mais en fait, ce dernier dénote une absence de leadership efficace plutôt qu'un type transactionnel de leadership (Yukl, 2006). Les définitions de chacun sont exposées au tableau 3.4. ci-après.

Tableau 3.4. Comportements spécifiques au leadership transactionnel

✓ Récompense conditionnelle	Comportement qui clarifie le travail à faire pour obtenir les récompenses désirées ; le leader recourt à des facteurs stimulants pour influencer sur la motivation des salariés
✓ Management par exception - passif	Comportement par lequel le leader applique des punitions occasionnelles et d'autres mesures correctives, en réponse aux déviations des collaborateurs par rapport aux standards de performance établis
✓ Management par exception - actif	Comportement à travers lequel le leader recherche les erreurs et applique des règles pour les éviter
✓ Laisser-faire	Comportement qui démontre une indifférence passive vis-à-vis des tâches et des salariés ; le leader ignore les problèmes et les besoins des collaborateurs

3.5. Le rôle du leadership transformationnel et du *leader-member exchange* dans cette étude

Après avoir décrit les modèles théoriques de LTF et LMX qui nous servent d'appui dans cette recherche, il nous semble utile de justifier la pertinence de ces perspectives pour notre étude.

Pourquoi LTF ? Cette recherche mobilise l'approche du LTF pour plusieurs raisons.

Premièrement, le leadership transformationnel représente l'une des approches les plus complexes de leadership, réunissant à la fois l'approche centrée sur le leader et l'approche focalisée sur les collaborateurs et l'équipe ; en outre, cette perspective transcende les simples représentations conceptuelles en se penchant sur des processus complexes – psychologiques et relationnels – d'influence, de motivation et de transformation, qui impactent la vie des salariés et leur bien-être au sein d'une organisation.

Deuxièmement, l'effet de « transformation » a lieu dans un contexte d'interaction constante, de type « face-à-face », entre le leader et ses collaborateurs. Dans le contexte d'une diversité démographique caractérisée notamment sous l'angle des divers âges des salariés, la complexité de cette situation converge avec la complexité que comporte le leadership transformationnel. Grâce à l'ouverture vers les autres, à l'attention portée aux salariés, à leurs besoins, à leur écoute et à leur soutien, le dirigeant transformationnel saura accommoder sa manière d'agir avec la complexité engendrée par cette diversité de collaborateurs.

Troisièmement, notre objectif vise l'impact de la diversité des âges sur des conséquences organisationnelles intimement liées à l'exercice du leadership. Etant donné d'une part, un contexte où des leaders collaborent avec des salariés d'âges différents et le constat que le leadership transformationnel peut s'avérer particulièrement efficace lorsque les équipes sont diverses par l'âge, la nationalité ou le niveau de formation (Kearney et Gebert, 2009) ; et d'autre part, les processus impliquant telles relations directes au travail, cela nous confirme en effet que l'approche du leadership transformationnel est dans ce cas, la plus appropriée à mobiliser.

En outre, des études menées au niveau du projet GLOBE¹⁷ visant le leadership transformationnel dans d'autres contextes culturels et nationaux que les États-Unis, ont démontré une certaine fiabilité des instruments de mesure du construit. De ce point de vue, le choix pour le leadership transformationnel fera l'objet d'un test supplémentaire, dans un contexte français.

L'une des définitions attribuées au leadership transformationnel souligne la capacité du leader dit *transformationnel* d'élever les besoins, les idéaux, les attitudes et les comportements des collaborateurs, en partant de niveaux *ordinaires* pour accéder à des niveaux *extraordinaires* en termes d'accomplissement et d'épanouissement. C'est cela, l'un des rôles essentiels du leadership. Certains auteurs soulignent que les leaders les plus âgés ont une meilleure capacité à « élever » leurs jeunes collaborateurs vers des niveaux *extraordinaires*. Une explication de ce

¹⁷ Le projet de recherche GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*) fondé par House et ses associés, représente un réseau composé de 170 chercheurs en sciences sociales et en gestion provenant de 62 pays du monde, qui collaborent étroitement, à long terme, pour étudier les liens entre la culture sociétale, la culture organisationnelle et ses pratiques, et le leadership organisationnel. Le méta-objectif du programme de recherche GLOBE est de développer une théorie empirique pour décrire, comprendre et anticiper l'impact des variables culturelles sur le leadership, les processus organisationnels et l'efficacité de ces processus.

phénomène pourrait être que les leaders plus âgés ayant accumulé davantage d'expérience et ayant acquis au fil des années une intelligence cristallisée (Kanfer et Ackerman, 2004), il est donc fort probable que leurs ressources cognitives et émotionnelles soient supérieures à celles des personnes plus jeunes.

Pourquoi LMX ? Pour justifier le choix du modèle LMX, rappelons au lecteur que cette perspective se penche sur la qualité relationnelle entre leaders et collaborateurs, dans un contexte d'interaction directe et constante, et au niveau dyadique. Etant donné que les leaders collaborent avec leurs subordonnés quotidiennement – et que notre intérêt est porté aux différences d'âge entre managers et collaborateurs au niveau dyadique – LMX nous semble être le cadre optimal pour investiguer ces liens.

En outre, comme nous l'avons mentionné dans la section traitant de la démographie relationnelle, cette dernière est étroitement liée au cadre théorique du LMX, en fournissant des opportunités de recherche intéressantes dans cette voie.

Sous un angle conceptuel, nous avons évoqué auparavant les dimensions des interactions LMX de qualité élevée entre les leaders et les membres dyadiques, à savoir confiance et respect réciproques, influence et engagement (Graen et Uhl-Bien, 1995). Or, ces dimensions se retrouvent également à la base des comportements de leadership transformationnel. Puisque les relations LMX de qualité médiocre ou faible se caractérisent par une influence unidirectionnelle – le plus souvent de type hiérarchique et régie par des comportements transactionnels de type économique – par des rôles définis de manière contractuelle et par des objectifs difficiles à atteindre (Howell et Hall-Merenda, 1999), ces types d'interactions se rapprochent plutôt de caractéristiques inhérentes au leadership transactionnel. Par conséquent, certains chercheurs recommandent un cadre intégrant les préceptes LMX et ceux appartenant au leadership transformationnel, du moment que LMX englobe à la fois des éléments relevant du leadership transformationnel et transactionnel (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Gerstner et Day, 1997).

Enfin, étant donné notre intérêt d'étudier l'impact de l'âge sur la qualité des interactions au travail entre les leaders et leurs collaborateurs d'âges divers, d'une part, et les fortes corrélations au niveau conceptuel entre LMX et le leadership transformationnel identifiées dans la littérature (par exemple, Basu et Green, 1997 ; Deluga, 1992 ; Howell et Hall-Merenda, 1999 ;

Lee, 2008 ; Wang et al., 2005) d'autre part, notre choix d'approche se porte sur le **leadership transformationnel et la perspective LMX**.

3.6. Âge et leadership transformationnel

Le leadership transformationnel et son modèle alternatif illustré dans la dimension transactionnelle a constitué en permanence un sujet d'un grand intérêt pour la recherche menée dans ce domaine (Yammarino, Spangler et Dubinsky, 1998).

Un leader transformationnel est, par excellence, capable d'élever et de propulser des salariés de niveaux « ordinaires » vers des niveaux « extraordinaires » (Boal et Bryson, 1988) en termes de performance, de satisfaction au travail et d'engagement envers l'entreprise. Une fois les relations entre un leader transformationnel et ses collaborateurs établies, le premier motivera et impliquera ses salariés dans un processus commun de partage de la vision, de telle sorte que les salariés seront amenés à dépasser leurs propres intérêts au profit de l'entreprise ou de leur équipe de travail (Bass, 1995).

L'âge représente une caractéristique inhérente à chaque individu, avec des significations profondes : il engage et façonne ses comportements, ses habitudes et ses modes de pensée qui changent chaque année, tout au long de sa vie. Il y a plus d'un demi-siècle, le sociologue Eisenstadt (1956) affirmait que l'âge et les différences d'âge entre les individus constituaient des facteurs déterminants du destin de l'humanité. Cette réalité reste valable aujourd'hui également pour les entreprises où dirigeants et salariés d'âges hétérogènes collaborent quotidiennement : effectivement, ces différences d'âges sont importantes pour les comportements de leadership (Kakabadse et al., 1998). Par conséquent, nous nous focalisons sur l'étude de la variable « âge » pour mieux cerner ses implications pour les individus et pour les relations de travail au sein des entreprises. Pour rappel, notre attention sera centrée sur les dimensions chronologique et subjective de l'âge.

Etant donné les enjeux des différences d'âge pour les comportements de leadership affichés par les managers dans le cadre de leurs interactions avec les salariés au travail, notre troisième question de recherche est :

Quelle influence les différences d'âge entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs ont-elles sur le comportement de leadership transformationnel affiché par les dirigeants, en France ?

Les études examinant les liens entre l'âge et les styles de leadership sont numériquement limitées. Toutefois une étude pertinente, celle de Schubert (1988), a analysé les rapports entre l'âge et les styles de leadership actif et passif sur un échantillon de maires de conseils municipaux aux États-Unis, pendant la durée d'un an. Ses résultats indiquent que plus les maires étaient âgés, plus ils participaient aux processus de prise de décision dans leurs groupes de conseils, s'ils avaient assez d'expérience. Les maires plus jeunes, en revanche, n'ont pas été caractérisés par autant de dominance dans leurs groupes, mais ils ont démontré un style plus actif face aux maires les plus âgés qui étaient plus passifs. Le style plus actif des maires les plus jeunes était le résultat de leur expérience et de leurs compétences. Néanmoins, les membres les plus jeunes n'ont pas été discriminés par leurs contreparties plus âgées sur des critères d'âge, d'ancienneté, de statut ou de rôle.

Une étude plus récente d'Oshagbemi (2004) a exploré l'influence de l'âge sur les styles de leadership parmi un échantillon de 400 managers au Royaume-Uni, en concluant qu'effectivement, les différences d'âge entre les managers les plus jeunes et leurs contreparties plus âgées ont influé sur les styles de leadership affichés par les participants. Les managers les plus âgés ont affiché un comportement de leadership plutôt consultatif favorisant la participation, alors que les styles des managers les plus jeunes ont varié. L'étude souligne le besoin d'harmoniser les effets positifs des styles, pratiqués aussi bien par les managers les plus jeunes que par leurs collègues plus âgés.

Le leadership transformationnel, de par sa conceptualisation, ressemble au LMX avec lequel il a été étroitement associé dans la littérature sur le leadership (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Gerstner et Day, 1997; Howell et Hall-Merenda, 1999). Graen et Uhl-Bien (1995) soutiennent que les relations LMX de qualité élevée se rapprochent plutôt du style transformationnel de leadership, parce qu'elles se fondent sur des principes similaires : à savoir confiance, respect, partage des objectifs réciproques, ainsi que sur la volonté du membre dyadique d'aller au-delà des termes strictement contractuels prévus dans son emploi. Une série d'études révèlent également des liens significatifs entre le leadership transformationnel et les relations LMX de haute qualité (Deluga, 1992).

Dans la mesure où le LMX examine le respect, la confiance entre les membres, l'engagement, l'influence réciproque et leur partage réciproque des objectifs, il nous semble plausible d'assumer que les mécanismes propres au LMX et leurs conséquences concernant la

diversité des âges seraient valables également dans le cadre du LTF. De plus, des résultats récents montrent que les différences d'âge entre les leaders et leurs collaborateurs ont modéré le lien entre LTF et performance de l'équipe (Kearney, 2008). Quand le leader était plus âgé que les salariés, le lien entre LTF et performance de l'équipe était positif. En revanche, quand le leader était du même âge que les salariés, aucune corrélation significative n'avait été détectée entre les deux variables.

Kearney (2008, p. 809) affirme qu'effectivement, « il est important de savoir si le LTF est exercé par un leader plus âgé, ou relativement du même âge que ses collaborateurs. »

A la lumière des arguments développés plus haut, nos hypothèses sont les suivantes :

H₃ : La similarité d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au leadership transformationnel.

H_{4a} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au LTF quand le manager est plus jeune que son collaborateur.

H_{4b} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée au LTF quand le collaborateur est plus jeune que son manager.

3.7. Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail

La satisfaction au travail représente un sujet d'intérêt constant, autant pour les chercheurs que pour les praticiens (Loi, Yang, et Diefendorff, 2009). Cette attitude est considérée comme un facteur important qui peut influencer les comportements des salariés au travail (Ilies, Scott et Judge, 2006). Dans la littérature, certaines études ont identifié des liens intéressants entre âge et satisfaction au travail (Spector, 1997). Par exemple, Brush et al. (1987), dans une méta-analyse des 19 études menée sur ce sujet, ont signalé une corrélation significative entre âge et satisfaction au travail ; et les 19 études ont toutes suggéré qu'en général, la satisfaction au travail semble augmenter avec l'âge. Zeitz (1990) a identifié une relation curviligne selon laquelle la satisfaction au travail baisserait pendant la jeunesse, se stabiliserait au milieu de la vie et commencerait à augmenter à partir de 45 ans environ. Toutefois, les résultats sont mitigés lorsqu'il s'agit de la forme du lien entre les deux variables. Qu'il s'agisse d'une relation linéaire ou curviligne, selon Spector (1997) l'essentiel est de comprendre *pourquoi* l'âge est lié à la satisfaction au travail. Plusieurs explications du phénomène ont été amplement développées au

chapitre 2. Rappelons ici, par exemple, le mécanisme de génération (selon lequel les valeurs et les préférences des individus changent et évoluent en fonction de chaque étape du cycle de vie), et l'argument selon lequel les personnes les plus âgées occupent des emplois meilleurs que les plus jeunes (du fait de leur ancienneté, expérience de travail et de vie accumulées, ou grâce à leur niveau d'autorité et au statut social qu'ils occupent). De plus, selon Rhodes (1983), les salariés les plus âgés seraient plus satisfaits de leurs emplois et s'investiraient dans les projets de leur entreprise davantage que les plus jeunes.

Par ailleurs, les liens entre la satisfaction au travail et le LMX ont été amplement examinés dans des travaux récents (Gerstner et Day, 1997 ; Golden et Veiga, 2008 ; Schyns et Wolfram, 2008 ; Stringer, 2006). Par exemple Stringer (2006), dans son étude sur un échantillon de 57 pompiers, a trouvé une corrélation forte et significative entre satisfaction au travail et LMX ($r = 0,718$). Cet auteur a montré que la satisfaction au travail était corrélée uniquement aux échanges LMX de qualité élevée, et non aux relations LMX de qualité médiocre.

Mais *la qualité des relations LMX joue-t-elle un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail ?* Celle-ci représente la première partie de notre quatrième question de recherche.

Bien qu'un intérêt évident porté à ces deux construits soit reflété dans les travaux cités plus haut, peu de recherches ont examiné de manière explicite les liens entre la diversité des âges et les conséquences organisationnelles, telles que la satisfaction au travail sous les effets médiateurs des relations de type LMX entre les managers et leurs collaborateurs. En conséquence, il nous semble utile dans cette recherche, de nous pencher également sur cet aspect.

Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

H_{5a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{5b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.

3.8. Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif

L'une des conséquences les plus étudiées du LMX inclut l'engagement affectif des salariés envers leurs entreprises (Liden, Wayne et Sparrowe, 2000 ; Wayne et al., 2009). Cet attachement de nature affective encourage la performance et réduit l'absentéisme et le *turnover* (Klein, Becker, et Meyer, 2009; Meyer et Allen, 1997; Mowday, Porter, et Steers, 1982). Des recherches récentes ont montré que l'engagement organisationnel est lié au bien-être physique et psychologique des salariés (Meyer, 2009). Par conséquent, la relation entre LMX et engagement organisationnel affectif a des implications importantes autant pour les salariés que pour leurs entreprises.

Rappelons que l'engagement affectif prend forme et se développe à partir des échanges répétés entre les individus et l'organisation, à travers leurs supérieurs hiérarchiques. Comme nous l'avons évoqué auparavant dans la section relative aux antécédents de l'engagement affectif, nous réitérons que celui-ci se fonde sur la base des perceptions des salariés à l'égard du soutien organisationnel qu'ils reçoivent (Settoon, Bennett et Liden, 1996). Si le soutien est important et constant, l'individu s'identifiera à l'organisation jusqu'à s'intéresser réellement au sort de celle-ci (Mowday, Steers et Porter, 1979).

Dans le cadre des rapports LMX de qualité élevée, les membres dyadiques développeront des rapports fondés sur des niveaux élevés de loyauté, respect, confiance, sympathie et obligation réciproques (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et Maslyn, 1998). En effet, à travers un mécanisme d'internalisation, le salarié sera plus enclin à développer des sentiments d'identité et d'attachement émotionnel envers son entreprise, au point qu'il fera le maximum pour réaliser les objectifs fixés. Ainsi, les objectifs et les valeurs de l'organisation seront transférés et internalisés par le membre dyadique qui va se les approprier. D'une part, nous avons souligné précédemment l'intérêt que présentait l'étude de la diversité des âges pour cerner la qualité des rapports LMX entre managers et salariés. D'autre part, il est fort probable que les relations LMX de grande qualité puissent contribuer à l'élévation du niveau d'engagement organisationnel affectif des salariés. Au chapitre 2, nous avons noté certaines variations dans les niveaux d'engagement affectif en fonction de l'âge des individus. Par conséquent, il sera intéressant de vérifier :

Quel rôle la qualité des relations LMX entre managers et collaborateurs français joue-t-elle dans le lien entre diversité des âges et engagement affectif ? Celle-ci représente la deuxième partie de notre quatrième question de recherche.

Il nous semble plausible d'estimer qu'une relation LMX de qualité élevée entraînera un niveau supérieur d'engagement affectif envers l'organisation, et que le LMX jouera dans ce cas un rôle médiateur dans le lien « diversité des âges – engagement affectif ». Par conséquent, nos hypothèses sont les suivantes :

H_{6a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{6b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.

3.9. Âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif

Des revues de littérature menées au sujet du leadership transformationnel ont révélé ses liens conceptuels avec deux conséquences organisationnelles principales : la performance des salariés et leur affect (Yammarino et al., 1998). La première renvoie aux mesures subjectives et objectives de la performance, alors que la seconde vise la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés. De plus, de nombreuses recherches indiquent de fortes corrélations positives entre leadership transformationnel et performance, satisfaction au travail, et engagement organisationnel (Avolio et Bass, 1988 ; Bass, 1995 ; Bass et Avolio, 1994 ; Bycio et al., 1995 ; Epitropaki et Martin, 2005 ; Hater et Bass, 1988 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Rafferty et Griffin, 2004 ; Yukl, 2006).

Etant donné le rôle transformatif d'un leader, ce dernier sera capable d'apporter des changements dans les attitudes de ses collaborateurs vis-à-vis de la mission et des objectifs organisationnels. De plus, à travers un leadership transformationnel, le dirigeant sera également capable d'améliorer et d'enrichir constamment les relations de travail avec ses collaborateurs, et ainsi d'obtenir une meilleure cohésion de l'équipe, une meilleure performance, satisfaction au travail et implication des salariés (Shamir, House, et Arthur, 1993). Afin de prolonger cette ligne de pensée également sous l'angle des différences/similitudes d'âge, nous nous attachons aussi à savoir :

Le leadership transformationnel exerce-t-il un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail et entre la diversité des âges et l'engagement organisationnel affectif des salariés, en France ? Celle-ci représente la troisième et dernière partie de notre quatrième question de recherche.

Kearney (2008) a examiné si le leadership transformationnel est plus efficace ou non, selon qu'il est pratiqué par des leaders plus âgés envers des collaborateurs plus jeunes. Ses résultats montrent que lorsque le leader était plus âgé que les collaborateurs, une relation positive entre ce style de leadership et la performance avait été détectée. En revanche, lorsque le leader était d'âge similaire aux âges des collaborateurs, voire plus jeune que ceux-ci, il était moins probable que le dirigeant puisse influencer la performance de l'équipe à travers le leadership transformationnel. En accord avec les arguments auparavant formulés, cet auteur souligne quant à lui l'importance de l'âge et de l'ancienneté ; ce sont des éléments essentiels pour conférer au leader un exercice efficace de son autorité, d'une part, et faciliter en conséquence la reconnaissance par les collaborateurs de ses rôles de leader transformationnel, d'autre part. En outre, Kearney souligne l'utilité de considérer le rôle des différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs autant sous ses dimensions chronologiques que subjectives, car celles-ci peuvent mieux éclairer les mécanismes impliquant l'influence du leadership transformationnel sur des conséquences organisationnelles, comme la satisfaction au travail et l'engagement affectif.

A la lumière de ces arguments, nos hypothèses suivantes sont :

H_{7a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{7b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.

H_{8a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{8b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.

3.10. Modèle de recherche

Après avoir élaboré nos hypothèses, nous avons réalisé une représentation schématique de notre modèle de recherche retenu : d'abord, à la figure 3.4. se trouve le modèle pour les quatre premières hypothèses, suivi du modèle illustrant les hypothèses de médiation représentées à la figure 3.5. ; enfin, la figure 3.6. contient le modèle global de recherche, en allant des hypothèses H_1 à $H_{8a,b}$.

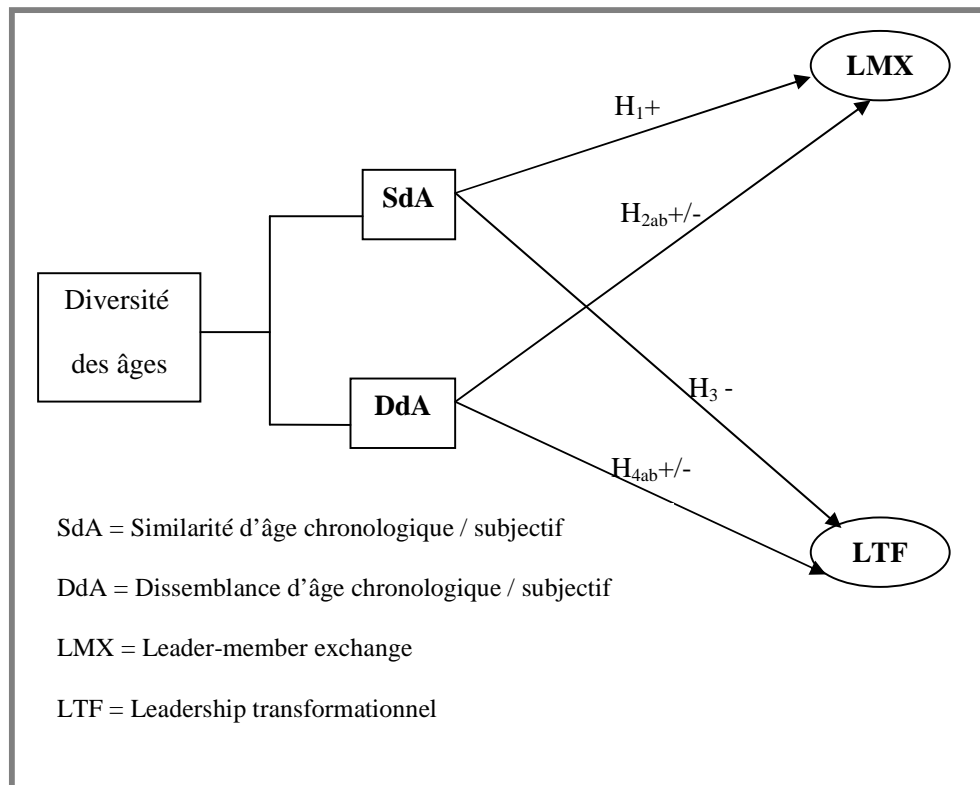


Figure 3.4. Modèle partiel de recherche (H_1 - $H_{4a,b}$)

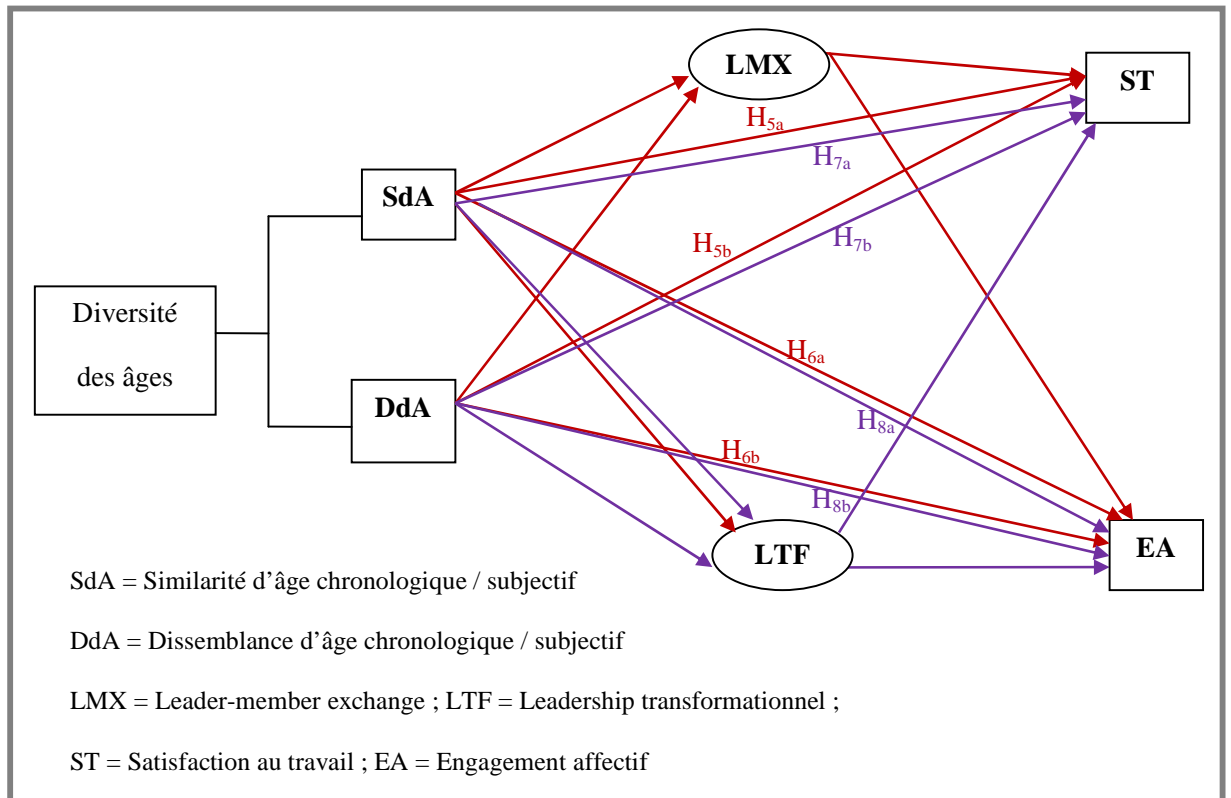


Figure 3.5. Modèle partiel de recherche ($H_{5a,b} - H_{8a,b}$)

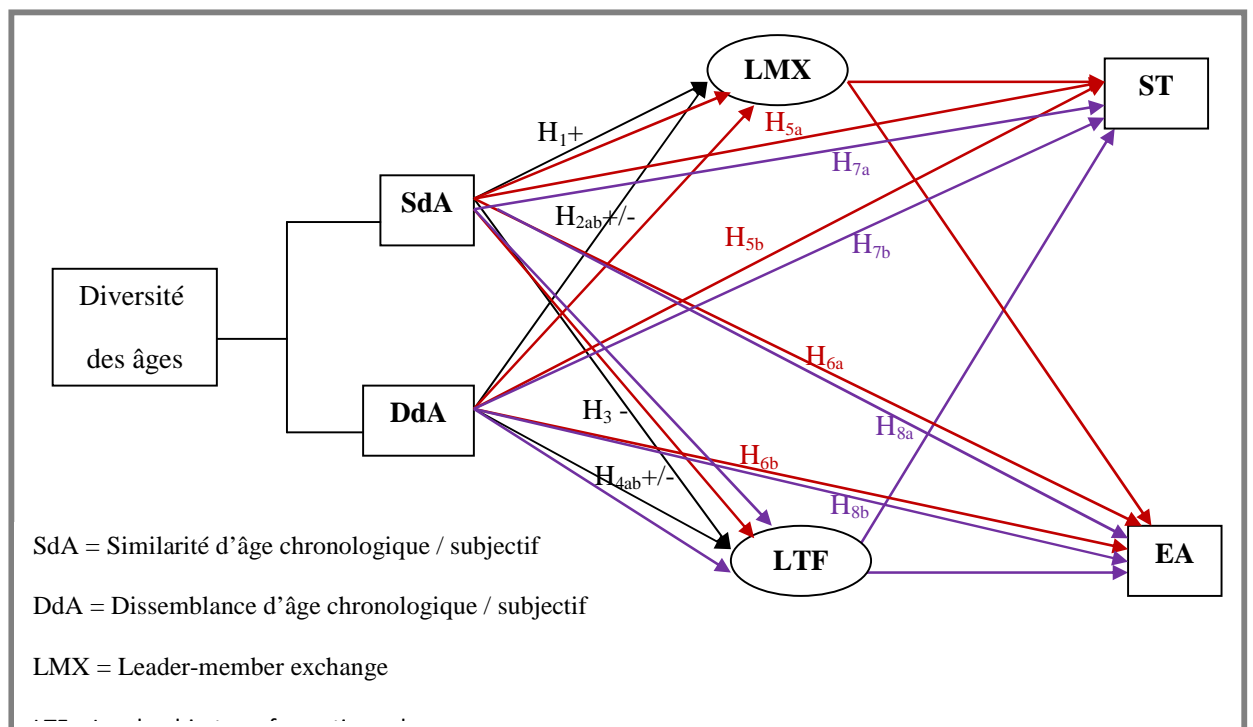


Figure 3.6. Modèle global de recherche

Conclusion du chapitre

Ce chapitre clôt la première partie de notre thèse, dans laquelle nous avons introduit les concepts théoriques fondamentaux qui nous ont amenés à élaborer le modèle de recherche. Au chapitre 1, nous avons traité la diversité démographique au sein des organisations, en nous concentrant sur la diversité des âges et ses implications. Au chapitre 2, nous avons analysé l'impact de la diversité des âges sur deux conséquences organisationnelles importantes, à savoir la satisfaction des salariés au travail et leur engagement organisationnel affectif ; ce 2^{ème} chapitre contient également la formulation de notre problématique, qui porte sur les liens possibles existant entre la diversité des âges entre salariés et supérieurs hiérarchiques, et les deux conséquences évoquées plus haut, en France.

Tout au long de ce 3^{ème} chapitre, nous avons traité les construits de base nous servant à élaborer les hypothèses et le modèle de notre recherche ; plus particulièrement, nous avons analysé la démographie relationnelle et son rôle vital dans le contexte des interactions entre leaders et collaborateurs, selon le degré de similarité ou de différence existant entre eux sous plusieurs dimensions ; ensuite, nous avons défini le construit de leadership, en traçant une brève chronologie de son évolution et en soulignant les approches les plus significatives dans son développement. Nous avons proposé une définition propre du leadership, cohérente avec les objectifs de la présente recherche ; dans une étape ultérieure, nous nous sommes focalisés sur l'analyse des deux cadres théoriques de leadership pertinents pour ce travail de thèse, à savoir le leadership transformationnel et la théorie « leader-member exchange ». Nous avons clôturé le chapitre par un choix justifié de ces deux perspectives sur le leadership, pertinentes pour le présent travail. Enfin, nous avons esquissé le modèle d'analyse qui inclut nos hypothèses de recherche, illustrées plus haut. Un résumé partiel du chapitre peut être visualisé à la figure 3.7. ci-après.

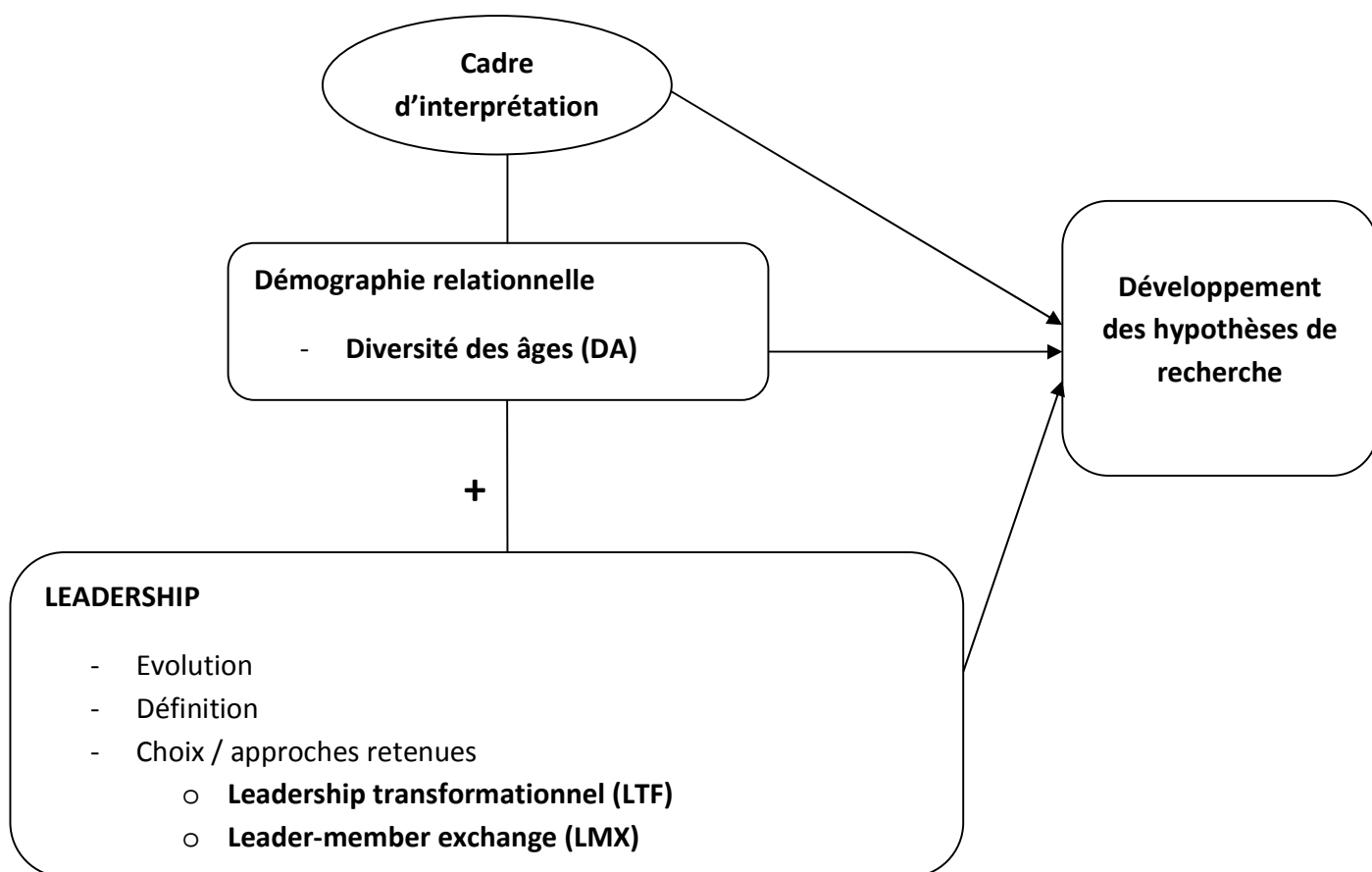


Figure 3. 7. Synthèse partielle du chapitre 3

La deuxième partie de cette thèse comportera la partie empirique de notre recherche, composée d'un 4^{ème} chapitre contenant la méthodologie utilisée, l'élaboration du questionnaire administré sur le terrain auprès des participants à nos études ; ensuite, nous présenterons les résultats après traitement des données recueillies des deux entreprises (**chapitre 5** pour l'entreprise ESRF ; **chapitre 6** pour l'entreprise Hardis) ; **un 7^{ème} chapitre** séparé sera consacré à l'interprétation et à la discussion comparative des résultats, où nous exposerons également les implications managériales de nos résultats, accompagnées de recommandations pratiques.

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE

Introduction du chapitre

4.1. Leadership et diversité démographique : une étape exploratoire

4.2. Leadership et diversité démographique : une étude quantitative

4.3. Mesures et items composant les questionnaires

4.3.1. Variables indépendantes

4.3.2. Variables dépendantes

4.3.3. Variables médiatrices

4.3.4. Variables de contrôle

4.4. Stratégie analytique

4.5. Tests des hypothèses

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Ce chapitre décrit la méthodologie générale adoptée dans cette recherche. Avant d’y procéder, dans un premier temps nous exposerons la phase exploratoire qui a marqué le début de cette thèse (1). Bien que ce chapitre soit consacré à la description de la méthodologie, nous avons souhaité parler de cette première étape ayant jalonné notre recherche et de ses quelques résultats, avant de développer la méthodologie proprement dite, adoptée initialement. Celle-ci suit une approche quantitative (2) basée sur l’administration de deux questionnaires électroniques diffusés auprès des managers et de leurs collaborateurs, exerçant dans deux grandes entreprises du secteur de la haute technologie situées dans la région grenobloise. Après une description détaillée des mesures et des items contenus dans nos questionnaires, nous présenterons les variables utilisées dans notre étude (3), puis nous étayerons la stratégie analytique adoptée dans cette thèse (4), ainsi que les méthodes utilisées pour les tests de nos hypothèses de recherche (5).

4.1. Leadership et diversité au sein des entreprises : une étape exploratoire

Etant donné l'envergure et la complexité des construits « leadership » et « diversité », dans une étape initiale qui a marqué le début du déroulement de cette thèse, nous avons mené une enquête exploratoire à travers sept entretiens semi-directifs, d'une heure environ chacun. Ces entretiens ont été effectués en 2007 et nos interlocuteurs furent des DRH, des PDG et des consultants et *coaches* divers, au sein d'entreprises et d'institutions variées situées dans la région grenobloise. L'encadré 4.1. ci-après indique les entreprises visitées et les personnes interviewées.

Encadré 4.1. Phase exploratoire initiale de notre recherche

Entreprise	Lieu	Interlocuteur	Fonction
Schneider Electric – “Power” Business Unit	Grenoble	Mme P. Ravera	Responsable du développement des RH
STMicroelectronics	Crolles	Mme M. Donnadiou	DRH
Schneider Electric – Usine J	Grenoble	Mr L. Meysenc	Manager de projet
NEF - CJD	Sassenage	Mr J.- L. Gaidon	PDG
Hewlett Packard	Eybens	Mme V. Blanchard	DRH
EQUILIBRE	Grenoble	Mr J.-D. Zanuss	Consultant et coach
Union des Industries des Métiers de la Métallurgie Rhône-Alpes	Grenoble	Mr F. Boucourt	Président UIMM Rhône-Alpes

Bien que purement intuitive, cette enquête avait apporté une première validation de l'intérêt et des enjeux pour les entreprises, de l'étude du leadership en lien avec la diversité démographique des salariés.

Les personnes interviewées exerçaient des fonctions liées au leadership, et c'étaient des managers confrontés à la diversité des âges et à bien d'autres dimensions démographiques de la diversité. Une fois ces entretiens réalisés, nous les avons transcrits et validés avec les interlocuteurs, afin de réaliser une analyse qualitative qui nous a permis de poursuivre notre cheminement, à savoir d'approfondir et d'affiner par la suite les questions de recherche autour desquelles gravite cette thèse.

Lors de nos sept entretiens, nous avons constaté que dans les entreprises visitées, le thème de la diversité des âges représentait un sujet épineux, surtout lorsqu'on l'associe à l'exercice du leadership. Nos interlocuteurs nous ont signalé l'existence de certaines politiques de diversité mises en place au sein de leurs entreprises, mais ils ont également souligné le besoin

d'un rapprochement plus évident et plus soutenu entre la diversité des âges et les pratiques de leadership.

Les entretiens menés lors de cette première étude exploratoire nous ont fourni les renseignements suivants :

- **L'exercice du leadership :**

- représente une préoccupation importante pour les entreprises
- est étroitement associé à un environnement caractérisé par la diversité de leur personnel
- cherche à encourager et à valoriser l'apport des seniors au sein de l'entreprise
- se préoccupe de la gestion efficace des différences inter-individuelles, y compris sous l'angle de l'âge et générationnel, car «...*il n'est pas facile d'opposer les jeunes aux seniors* ». En effet, l'âge des salariés doit être pris en compte, tout en le rapportant à leur vécu, à leur culture, à leurs valeurs et à leur expérience acquise
- peut varier ou non, en fonction de l'âge des salariés

- **La diversité :**

- est présente au sein des entreprises, y compris sous l'angle de l'âge et générationnel (HP, Schneider Electric, STMicroelectronics, CJD-NEF)
- sa politique est soigneusement mise en œuvre par les dirigeants (par exemple, chez HP)
- les salariés entre 40 et 50 ans représentent une proportion assez importante
- « *Toutes les générations sont importantes, chacune pour des raisons spécifiques* »

Cette étude exploratoire n'a été qu'une première étape, nous permettant d'approfondir notre problématique et de poursuivre notre recherche par une deuxième phase, reflétée dans une étude quantitative que nous avons menée au sein de deux grandes entreprises industrielles de haute technologie situées dans la région grenobloise. Par conséquent, nous développerons ici la méthodologie adoptée dans notre étude quantitative et qui se trouve au cœur de notre thèse.

4.2. Leadership et diversité démographique : une étude quantitative

L'approche quantitative adoptée dans cette recherche est fondée sur l'administration d'un questionnaire électronique (Dillman, 2000). La méthode de recherche par questionnaire est considérée « de loin comme la méthode la plus utilisée pour étudier les liens entre les comportements de leadership et les divers antécédents ou résultantes de ces comportements. » (Yukl, 2006, p. 55)

Selon Yammarino et Dansereau (2008), il est essentiel que les chercheurs en leadership précisent à quel niveau d'analyse ils mènent leur recherche. Ainsi, il peut s'agir du niveau d'analyse individuel, dyadique, de groupe, ou organisationnel (Yammarino et al., 2005 ; Yukl, 2006). En ce qui nous concerne, la présente recherche a été menée à un niveau d'analyse dyadique, du type *one-with-many, reciprocal design* (Kenny, Kashy et Cook, 2006).

Vu le design dyadique et réciproque de notre étude, le questionnaire a été conçu en deux versions : une version destinée aux managers, et une autre version à destination exclusive des salariés collaborant quotidiennement avec leurs supérieurs hiérarchiques, au niveau N+1.

Les deux versions du questionnaire ont fait l'objet de pré-tests auprès d'un nombre de 30 personnes sélectionnées de manière aléatoire qui ont répondu volontairement, dans le but d'améliorer le contenu et la formulation de certains items ; parmi les répondants aux pré-tests, il y avait des personnes exerçant des fonctions managériales, d'autres avec le statut d'employé, d'autres avec celui de chercheur, et d'autres étaient étudiants. Les commentaires et les feedbacks constructifs obtenus suite à cette étape préliminaire ont contribué à l'affinement des versions finales du questionnaire, qui ont été administrées au sein de deux organisations que nous présenterons en détail ultérieurement.

Puisque l'ESRF – la première organisation où nous avons administré nos questionnaires – est une institution de taille européenne, et son personnel est multi-diversifié y compris au plan culturel et linguistique, notre questionnaire a été rédigé en anglais puis traduit en français, en utilisant la méthode de rétro-translation (*back translation* ; Brislin, 1980) ; cette approche a été adoptée pour assurer l'équivalence au plan sémantique et offrir à tous les participants une chance égale de répondre au questionnaire, soit en anglais, soit en français.

Avant de présenter le contenu concret du questionnaire, administré à l'automne 2010 et au printemps 2011 auprès des participants des deux organisations « high-tech » ESRF et Hardis, nous avons conduit des entretiens et des réunions préalables avec les DRH et aussi d'autres

cadres administratifs des deux entreprises. Nous avons suivi un protocole officiel, en envoyant dans un temps t une lettre d'invitation générale aux participants potentiels en leur expliquant l'objet de notre enquête, ses buts, et comment ils pourraient y participer. Nous avons assuré les destinataires du caractère strictement anonyme et volontaire de l'enquête concernant la participation des répondants. Ensuite, une lettre ciblant les managers a été adressée par courriel, en leur indiquant le lien Web du questionnaire, ainsi que toutes les instructions pour y participer – en français et en anglais. La même procédure fut appliquée dans le cas des salariés, c'est-à-dire des collaborateurs dyadiques des managers des deux entreprises.

Pour atténuer les effets de la variance ou du biais de la méthode commune¹⁸ (Podsakoff et al., 2003 ; Spector, 2006), dans chaque organisation nous avons administré les questionnaires en deux temps, avec un intervalle d'envoi d'un mois environ aux managers et à leurs collaborateurs.

Toutes les questions et demandes techniques – ou liées au mode de participation – que les répondants ont adressées durant le processus de collecte des données, ont été satisfaites, en assurant ainsi une grande qualité de communication et d'interaction. La durée moyenne de réponse consacrée au questionnaire fut respectivement de 25 minutes pour les managers de l'ESRF et 16 minutes pour leurs collaborateurs ; alors que dans le cas de Hardis, la durée moyenne pour répondre aux questionnaires fut de 35 minutes pour les managers et 14 minutes pour les salariés. Ces chiffres montrent une bonne synchronisation entre le contenu du questionnaire et le temps effectif consacré à y répondre. La durée du temps de réponse chez les managers était plus longue, du fait qu'ils ont été invités à évaluer leurs interactions au travail avec leurs collaborateurs multiples. Les réponses au questionnaire reçues des participants ont été en général favorables et constructives, ceux-ci ayant apprécié la qualité de son interface et aussi de son contenu.

L'URL¹⁹ du questionnaire fut hébergé sur le site sécurisé Qualtrics, de l'UCLA Anderson School of Management. Qualtrics est un logiciel de recherche complexe, qui permet d'administrer des enquêtes basées sur Internet.

Etant donné la complexité de notre modèle de recherche, nous présentons ci-après les éléments composant nos questionnaires administrés.

¹⁸ *Common method variance*, et respectivement *common method bias*, en anglais.

¹⁹ <https://ucla.qualtrics.com/WRQualtricsControlPanel/>

4.3. Mesures et items composant les questionnaires

Pour mieux argumenter l'élaboration des nos questionnaires, reprenons le modèle global d'analyse que nous avons esquissé à la fin du chapitre 3, figure 3.6.

Deux versions du questionnaire ont été conçues : l'une, à destination exclusive des salariés des deux entreprises, et l'autre, à destination des managers. Dans ce chapitre, nous avons superposé les deux versions pour indiquer les différences inhérentes à chacune. Par ailleurs, la version pour les managers a été écrite en caractères de couleur rouge foncé, pour une meilleure visibilité.

Les questionnaires administrés ont inclus des mesures destinées à évaluer la qualité des relations LMX, le comportement de leadership transformationnel affiché par les managers, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel affectif, ainsi que des renseignements de nature sociodémographique (par exemple : genre, âge, niveau d'éducation, niveau d'emploi, ancienneté, et bien d'autres encore). Les construits *leader-member exchange* (LMX), leadership transformationnel (LTF), satisfaction au travail (ST) et engagement affectif (EA) ont été évalués à l'aide de mesures possédant des qualités psychométriques bien établies dans la littérature.

A l'exception de certaines variables de type sociodémographique, toutes les autres variables ont été mesurées à l'aide d'échelles de type Likert à multiples items. Le contenu des questionnaires est détaillé à la page suivante.



ENQUETE SUR L'IMPACT DE L'AGE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES SALARIES

Doctorant : Danut Casoinic

Directeur de thèse : Prof. Christian Defélix

Université de Grenoble – EDSG – CERAG CNRS UMR 5820

Consentement éclairé

Description de la recherche :

Vous êtes invité(e) à participer à une étude qui a pour objectif d'examiner les comportements et les relations au travail entre les managers et leurs collaborateurs, au sein des entreprises.

Cette enquête est composée de plusieurs questions auxquelles vous serez prié(e) de répondre. A la dernière page de ce formulaire, certains renseignements sur votre emploi et sur vous-même vous seront demandés. Ces renseignements serviront à mieux décrire l'échantillon de participants à cette étude. Cette recherche est menée au sein de l'entreprise où vous travaillez actuellement. Vous êtes libre de participer, ou non, à cette étude ; votre participation sera très appréciée.

Risques et avantages :

Votre participation à cette étude ne vous fait encourir aucun risque particulier.

En plus d'aider le chercheur principal à acquérir une meilleure connaissance des perceptions au niveau des comportements et des interactions au travail entre les salariés (N) et leurs managers / responsables directs (N+1), cette étude peut vous aider à mieux comprendre

comment la diversité des âges pourrait influencer des attitudes personnelles telles que la satisfaction au travail et l'engagement envers votre entreprise.

Confidentialité des données :

Vos réponses seront complètement anonymes et vos coordonnées non associées à vos réponses. A la fin du questionnaire, nous vous demanderons de générer un code unique, qui garantira ainsi votre anonymat.

Le temps de participation : Votre participation à cette étude requerra une durée d'environ 15 minutes.

Comment les résultats seront-ils utilisés ?

Les résultats de cette étude seront diffusés dans votre entreprise et serviront également à des objectifs d'enseignement.

Merci beaucoup d'avoir bien voulu consacrer du temps et de la réflexion à cette enquête. Il nous sera agréable de vous diffuser directement ses résultats et de garder le contact avec vous.

Cette version du questionnaire est à destination exclusive des **salariés (non managers)**
[managers / responsables] de l'ESRF / Hardis

SECTION I – Leadership

Instructions : Ci-après, vous trouverez une série d'affirmations descriptives d'un **responsable / manager**. Pour chaque affirmation, veuillez indiquer **selon quelle fréquence** votre responsable / manager direct (au niveau N+1) **[vous]** adopte**[z]** le comportement qui est décrit. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Soyez le plus objectif possible. Toutes vos réponses seront gardées confidentielles. N'inscrivez qu'une seule réponse par proposition.

Pour répondre, utilisez l'échelle de réponse ci-dessous et, pour chaque affirmation, cochez le chiffre correspondant à votre choix de réponse:

Très fréquemment ou toujours.....	5
Fréquemment.....	4
Parfois.....	3
Occasionnellement.....	2
Rarement ou jamais.....	1

Dans le cadre du travail, mon responsable direct **[je]**...

1 = Rarement ou jamais ; 2 = Occasionnellement ; 3 = Parfois ;

4 = Fréquemment ; 5 = Très fréquemment ou presque toujours.

1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Donne une vision claire et positive du futur.
[Je donne une vision claire et positive du futur.] | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Me traite comme une personne unique ; il (elle) soutient et encourage mon développement.
[Je considère les salariés comme des personnes uniques ; je soutiens et j'encourage leur développement] | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. M'encourage et me témoigne sa reconnaissance.
[J'encourage les salariés et je leur témoigne ma reconnaissance.] | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Dans le cadre du travail, mon responsable direct [je]...

1 = Rarement ou jamais ; 2 = Occasionnellement ; 3 = Parfois ;

4 = Fréquemment ; 5 = Très fréquemment ou presque toujours.

	1	2	3	4	5
4. Développe ma confiance, mon implication et ma coopération. [J'encourage la confiance, la coopération entre les salariés et leur implication].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. M'incite à aborder les problèmes de différentes façons et il (elle) examine mes propositions. [J'incite les salariés à aborder les problèmes de différentes façons et j'examine leurs propositions.]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Est clair au sujet de ses valeurs et met en pratique ce qu'il (elle) préconise. [Je suis clair(e) au sujet de mes valeurs et je mets en pratique ce que je préconise.]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Prône la fierté et le respect et il (elle) est un exemple pour moi à travers ses compétences supérieures. [Je prône la fierté et le respect et je suis un exemple pour mes salariés à travers mes compétences supérieures.]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION II – Attitudes au travail

A la page suivante, vous trouverez un certain nombre d'énoncés visant votre emploi actuel.

Instructions:

- Lisez attentivement chaque proposition.
- Estimez si vous êtes satisfait(e) ou non vis-à-vis de chaque aspect de votre travail décrit dans les énoncés suivants.
- Veuillez répondre à chaque item en entourant le chiffre reflétant le mieux votre choix. Ne révisiez pas en arrière. Soyez franc et honnête. Donnez une image réelle de vos sentiments vis-à-vis de votre **emploi actuel**.

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de...	TI	I	N	S	TS
1 = TI (Très insatisfait(e));					
2 = I (Insatisfait(e));					
3 = N (Ni satisfait(e) ni insatisfait(e));	1	2	3	4	5
4 = S (Satisfait(e));					
5 = TS (Très satisfait(e)).					
1. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail ?	1	2	3	4	5
2. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi quand vous le souhaitez ?	1	2	3	4	5
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?	1	2	3	4	5
4. De votre importance aux yeux des autres ?	1	2	3	4	5
5. De la manière dont votre supérieur (N+1) dirige ses employés (rapports humains) ? [De la manière dont vous dirigez vos collaborateurs (rapports humains) ?]	1	2	3	4	5
6. De la compétence de votre supérieur (N+1) dans les prises de décisions (compétences techniques) ? [De vos compétences dans les prises de décisions (compétences techniques) ?]	1	2	3	4	5
7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?	1	2	3	4	5
8. De la stabilité de votre emploi ?	1	2	3	4	5
9. Des possibilités d'aider les gens au sein de l'ESRF / Hardis ?	1	2	3	4	5
10. Des possibilités d'indiquer aux autres ce qu'il faut faire ?	1	2	3	4	5
11. Des possibilités d'effectuer des tâches qui utilisent vos capacités ?	1	2	3	4	5
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'ESRF / Hardis sont mises en application ?	1	2	3	4	5

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de...	TI	I	N	S	TS
1 = TI (Très insatisfait(e));					
2 = I (Insatisfait(e));					
3 = N (Ni satisfait(e) ni insatisfait(e));	1	2	3	4	5
4 = S (Satisfait(e));					
5 = TS (Très satisfait(e)).					
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?	1	2	3	4	5
14. De vos possibilités d'avancement ?	1	2	3	4	5
15. Des possibilités d'utiliser votre propre jugement ?	1	2	3	4	5
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour effectuer votre travail ?	1	2	3	4	5
17. Des conditions de travail ?	1	2	3	4	5
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ? [De la manière dont vos collaborateurs s'entendent entre eux ?]	1	2	3	4	5
19. Des compliments que vous recevez pour avoir effectué un bon travail ?	1	2	3	4	5
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?	1	2	3	4	5

SECTION III – Attitudes envers votre entreprise

Instructions: En utilisant l'échelle de 1 à 5 ci-après, où 1 = Pas du tout d'accord et 5 = Tout à fait d'accord, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chaque énoncé. Pour chaque énoncé, cochez la case correspondant à votre choix de réponse.

**Cette section concerne vos attitudes personnelles
à l'égard de votre entreprise.**

**Pas du tout
d'accord**

**Tout à fait
d'accord**

	1	2	3	4	5
1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ESRF / Hardis représente beaucoup pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je suis fier(e) d'appartenir à l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je me sens affectivement attaché(e) à l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » de l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je ressens vraiment les problèmes de l'ESRF / Hardis comme si c'était les miens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION IV – Réactions personnelles

Instructions: Ci-dessous il y a un certain nombre d'énoncés vis-à-vis de traits et attitudes personnels. Lisez chaque énoncé et indiquez s'il est vrai ou faux, en ce qui vous concerne.

	Vrai	Faux
1. Je trouve parfois difficile de continuer à travailler si on ne m'encourage pas.		
2. Je sens parfois de la rancœur quand je ne peux pas faire les choses à ma façon.		
3. À quelques occasions, il m'est arrivé de renoncer à ce que j'avais entrepris parce que je ne croyais pas avoir les habiletés nécessaires.		
4. Quelques fois, j'ai eu envie de me rebeller contre des gens qui exercent l'autorité même si je savais qu'ils avaient raison.		
5. Peu importe la personne qui me parle, j'écoute toujours très bien.		
6. Il m'est déjà arrivé de profiter de quelqu'un(e).		
7. Lorsque je fais une erreur, je suis toujours prêt à l'admettre.		
8. J'essaie parfois de me venger plutôt que de pardonner et d'oublier.		
9. Je suis toujours poli(e) même avec les gens désagréables.		
10. Je n'ai jamais été contrarié(e) lorsque les gens exprimaient des idées très différentes des miennes.		
11. Il m'est arrivé d'être assez jaloux / jalouse de la chance des autres.		
12. Je me sens parfois irrité(e) lorsque des gens me demandent des faveurs.		
13. Je n'ai jamais dit délibérément quelque chose qui pouvait blesser quelqu'un.		

SECTION V – Interactions au travail avec votre responsable / manager direct (N+1) [collaborateur direct (N-1)]

Les énoncés suivants concernent le niveau d'échange que vous avez avec votre responsable direct, au niveau N+ 1 [collaborateur direct (N-1)].

Instructions : Lisez chaque question relative à vos échanges de tous les jours avec votre responsable N+1 [collaborateur direct (N-1)] et répondez en **cochant** la case appropriée à votre choix. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Veuillez donner simplement l'image **réelle** de vos échanges avec votre responsable N+1 [collaborateur direct (N-1)], tels qu'ils apparaissent tous les jours.

**Concernant la collaboration avec votre responsable / manager direct (votre N+1)
[collaborateur direct (N-1)] :**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Connaissez-vous le degré de satisfaction de votre responsable direct par rapport à votre travail ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| [Connaissez-vous le degré de satisfaction de ce collaborateur par rapport à votre travail ?] | | | | | |
| 1 = Rarement ; 2 = Occasionnellement ; 3 = Parfois ;
4 = Assez souvent ; 5 = Très souvent | | | | | |
| 2. Dans quelle mesure votre responsable direct comprend-t-il/elle vos problèmes et besoins professionnels ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| [Dans quelle mesure ce collaborateur comprend-t-il / elle vos problèmes et besoins professionnels ?] | | | | | |
| 1 = Même pas un peu ; 2 = Un peu ; 3 = Assez ;
4 = Pas mal de fois ; 5 = Beaucoup | | | | | |
| 3. Dans quelle mesure votre responsable direct reconnaît-il (elle) votre potentiel ? [Dans quelle mesure reconnaissez-vous le potentiel de ce collaborateur ?] | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 = Pas du tout ; 2 = Un peu ; 3 = Modérément ;
4 = La plupart du temps ; 5 = Complètement | | | | | |

4. Sans tenir compte du niveau d'autorité formelle que votre responsable direct a acquise dans sa position, quelles seraient les chances pour qu'il/elle utilise son pouvoir afin de vous aider à résoudre divers problèmes liés à votre travail ?
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

[Sans tenir compte du niveau d'autorité formelle que votre collaborateur a acquis dans sa position, quelles seraient les possibilités pour qu'il/elle utilise son pouvoir afin de vous aider à résoudre divers problèmes liés à votre travail ?]

1 = Aucune ; 2 = Modestes ; 3 = Modérées ;

4 = Grandes ; 5 = Très grandes

5. De nouveau, sans tenir compte du niveau d'autorité formelle que possède votre responsable direct, quelles seraient les chances pour qu'il/elle vous aide à ses dépens ? [De nouveau, sans tenir compte du niveau d'autorité formelle que possède votre salarié(e), quelles seraient les possibilités pour qu'il/elle vous aide à ses dépens ?]
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 = Aucune ; 2 = Modestes ; 3 = Modérées ;

4 = Grandes ; 5 = Très grandes

6. J'ai confiance en mon responsable direct que je défendrais et dont je justifierais la décision à sa place s'il/elle était absent(e). [J'ai confiance en mon collaborateur direct qui défendrait et qui justifierait ma décision à ma place si j'étais absent(e).]
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ;

3 = Ni d'accord ni pas d'accord ; 4 = D'accord ;

5 = Tout à fait d'accord

7. Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre responsable direct ? [Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec ce collaborateur ?]
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1 = Très inefficace ; 2 = En dessous de la moyenne ;

3 = Moyenne ; 4 = Mieux que la moyenne ;

5 = Très efficace

SECTION VI – Attitudes au travail

Veuillez indiquer votre opinion à l'égard de chacun des énoncés suivants :

1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Légèrement pas d'accord ; 4 = Ni d'accord ni pas d'accord ; 5 = Légèrement d'accord ; 6 = d'accord ; 7 = Tout à fait d'accord.

	1	2	3	4	5	6	7
1. J'accepterais presque n'importe quelle tâche afin de continuer à travailler pour l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je trouve que mes principes et valeurs sont très similaires aux principes et valeurs de l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. De manière générale, je n'aime pas mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En général, j'aime travailler à l'ESRF / Hardis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION VII – Renseignements démographiques

Vos réponses ainsi que tout renseignement que vous allez fournir seront gardées **confidentielles**.

Veuillez fournir les renseignements suivants :

1. Votre genre (sexe) :
2. Votre âge :
3. Votre nationalité :
4. Veuillez entourer le chiffre correspondant à votre niveau d'études le plus élevé acquis :
 1. Bac
 2. Licence
 3. Master
 4. Doctorat
 5. Autre – précisez :

	<i>16-25</i>	<i>26-35</i>	<i>36-45</i>	<i>46-55</i>	<i>56-75</i>
5. Veuillez indiquer, sur l'échelle ci-contre, la tranche d'âge correspondant le mieux à la manière dont :	1	2	3	4	5
a. Vous vous sentez en général (« au fond de vous-même »).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vous paraissez (votre « look » extérieur/aspect physique).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Vous agissez / vous vous comportez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Veuillez indiquer, sur l'échelle ci-contre, la tranche d'âge des personnes ayant des intérêts et activités proches des vôtres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Veuillez indiquer l'âge que vous souhaiteriez le plus avoir, si vous pouviez choisir votre âge en ce moment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Sur une échelle de 1 à 5, veuillez cocher le chiffre qui reflète le mieux **votre** âge actuel par rapport à l'âge des autres personnes travaillant au sein de votre équipe.

	1	2	3	4	5
1- beaucoup plus âgé(e)					
2- plus âgé(e)					
3- relativement le même âge que les autres					
4- plus jeune					
5- beaucoup plus jeune					

7. Votre expérience de travail à temps plein, en nombre d'années et de mois, est de (p. ex. : 25 ans et 9 mois) :

8. Quelle est votre fonction actuelle ?

9. Depuis quand occupez-vous cet emploi? Exprimez le temps en ans et en mois (p. ex. : 2 ans et 7 mois) :

10. Dans quel type d'entreprise avez-vous travaillé avant d'intégrer ESRF / Hardis :

publique / privée / sans but lucratif ou autre ? Précisez :

11. Votre contrat d'emploi actuel est : contrat à durée indéterminée / contrat à durée déterminée / Autre – précisez :

12. Depuis quand êtes-vous employé chez ESRF / Hardis ? Précisez le nombre d'années et de mois (p. ex. : 2 ans et 7 mois) :

13. Combien de niveaux hiérarchiques avez-vous en dessus de vous? Entourez le chiffre correspondant à votre choix de réponse :

- 1-** *Un niveau (N+1)*; **2-** *Deux niveaux (N+2)*; **3-** *Trois niveaux (N+3)*;
4- *Quatre niveaux (N+4)* ; **5-** *Autre – préciser :*

[Quel est le niveau de votre emploi actuel ?:

- 1.** *Top management (N)*; **2-** *Middle management (N-1)*; **3-** *First-line management (N-2)*;
4. *(N-3)* ; **5-** *Autre – préciser :]*

14. Depuis quand collaborez-vous avec votre responsable direct actuel ? Précisez le nombre d'années et de mois (p. ex. : 2 ans et 4 mois) :

[Le nombre total de collaborateurs directs que vous encadrez est de : _____]

15. Votre responsable direct a :

A **B** **C** (Veuillez entourer la lettre de votre choix).

A - au moins **10 ans de plus** que vous (**plus âgé(e)**)

B - au moins **10 ans de moins** que vous (**plus jeune**)

C - **approximativement le même âge** que vous (**moins de 10 ans de différence d'âge** entre vous, soit dans un sens, soit dans l'autre)

[La plupart de vos collaborateurs directs ont :

A **B** **C** **D** (Veuillez entourer la lettre de votre choix).

A - au moins **10 ans de plus** que vous (**plus âgés**)

B - au moins **10 ans de moins** que vous (**plus jeunes**)

C - **approximativement le même âge** que vous (**moins de 10 ans de différence d'âge** entre vous, soit dans un sens, soit dans l'autre)

D - d'âges hétérogènes – préciser (p.ex.: 1 salarié est plus âgé que vous (1+a), 3 sont plus jeunes (3+j), 7 ont relativement le même âge que vous (7rma)) :]

16. Vous vous sentez en général plus à l'aise à collaborer avec un responsable qui est :

+A **+J** **MA** (Veuillez entourer la lettre de votre choix).

+A : plus âgé(e) que vous ;

+J : plus jeune que vous ;

MA: approximativement du même âge que vous ;

Autre – précisez :

[En général, dans les relations de travail avec vos collaborateurs directs, vous vous sentez le plus à l'aise lorsque vous collaborez avec des personnes qui sont :

+A **+J** **MA** (Veuillez entourer la lettre de votre choix).

+A : plus âgés que vous ;

+J : plus jeunes que vous ;

MA: approximativement du même âge que vous ;

Autre – précisez :]

17. Dans les relations au travail avec vos collègues, vous vous sentez le plus à l'aise lorsque vous collaborez avec des collègues qui sont :

+A **+J** **MA** (Veuillez entourer la lettre de votre choix).

+A : plus âgés que vous ;

+J : plus jeunes que vous ;

MA: approximativement du même âge que vous ;

Autre – précisez :

18. Cette recherche suivra une analyse de données au niveau dyadique ce qui requerra la correspondance entre les réponses des managers et de chacun de leurs collaborateurs dyadiques. Par conséquent, nous allons vous demander de générer un code unique qui permettra au chercheur d'identifier les réponses des participants à cette enquête de sorte à pouvoir former les paires entre managers et leurs employés collaborateurs. Ce code servira uniquement à effectuer les analyses statistiques au niveau dyadique. Cette procédure assurera ainsi une meilleure validité et fiabilité dans le traitement des réponses.

Votre anonymat est garanti. En **aucun cas** vos réponses ne seront diffusées, partagées ou exposées à des tiers mais seront gardées par le chercheur principal en stricte confidentialité.

Instructions : Afin de générer le code, veuillez saisir les trois derniers caractères de votre nom de famille en ordre inverse, suivis par les trois premiers caractères, en ordre inverse, du nom de famille de votre responsable direct, comme dans l'exemple suivant :

Nom de famille du salarié – collaborateur : BLON**DEL** → **LED**

Nom de famille du responsable : **DUPONT** → **PUD**

Le code sera : **LEDPUD**

Cette procédure améliorera la validité et la fidélité des réponses au niveau dyadique ainsi que les testes statistiques dans le traitement ultérieur des données.

[Cette recherche suivra un niveau dyadique d'analyse, ce qui requerra la correspondance entre les réponses des managers-responsables et celles de chacun de leurs collaborateurs dyadiques. Par conséquent, nous allons vous demander de générer un code unique qui permettra au chercheur d'identifier les réponses des participants à cette étude de sorte à lui permettre de former les paires entre managers et chacun de leurs collaborateurs. Ce code servira uniquement à effectuer les analyses statistiques. Cette procédure assurera ainsi une meilleure validité et fiabilité dans le traitement des réponses.

Votre anonymat est garanti. En **aucun cas** vos réponses ne seront diffusées ou partagées mais seront gardées par le chercheur principal en stricte confidentialité.

Instructions : Afin de générer le code unique, veuillez saisir les trois premières lettres de votre nom de famille, suivies par les trois dernières lettres du nom de famille de votre collaborateur, comme dans l'exemple suivant :

Nom de famille du manager – responsable : **DUPONT** → **DUP**

Nom de famille du salarié-collaborateur : BLON**DEL** → **DEL**

Le code unique sera : **DUPDEL**

Veuillez générer les codes uniques pour chacun(e) de vos collaborateurs que vous avez évalué(e)s à la section V, et inscrivez-les dans l'espace ci-dessous, en les séparant par des virgules. Votre(vos) code(s) unique(s) est(sont) : _____]

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE TEMPS ET POUR VOTRE PARTICIPATION

A CETTE ETUDE !

Ci-après, nous étayons les variables utilisées dans le modèle d'analyse de notre recherche.

4.3.1. Variables indépendantes (explicatives)

La *diversité des âges* est définie à la fois comme similarité *et* différence d'âge, selon nos arguments exposés au chapitre 1. Elle est constituée des dimensions chronologiques et subjectives de l'âge.

L'*âge chronologique* du manager (ACM) et de son collaborateur (ACS) a été exprimé en années. Pour estimer la différence d'âge entre le manager et le collaborateur, nous avons utilisé l'index de différence absolue entre l'âge du manager et l'âge du salarié (ACM – ACS). Cette procédure est conforme à celle également appliquée dans des études antérieures (Green, Anderson et Shivers, 1996 ; Pelled et Xin, 1997 ; Turban et Jones, 1988). Nous avons ensuite transformé cet index en une mesure de similarité [$1/(ACM - ACS)$] (Judge et Ferris, 1993). Il est à noter que nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

En complément de l'âge chronologique, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur *âge subjectif*, à savoir la tranche d'âge correspondant le mieux à (la manière dont ils) : a) se sentent ; b) paraissent ; c) agissent ; d) l'âge des personnes ayant des intérêts et activités proches des leurs ; e) l'âge qu'ils souhaiteraient avoir – sur une échelle de 1 = 16-25 ; 2 = 26-35 ; 3 = 36-45 ; 4 = 46-55 ; 5 = 56-75, et leur âge relatif perçu par rapport aux partenaires dyadiques. Ces mesures ont été collectées auprès des managers (ASM), aussi bien que de leurs collaborateurs dyadiques (ASC).

4.3.2. Variables dépendantes

La *satisfaction au travail* (ST) a été évaluée en utilisant deux mesures. D'une part, une mesure à 3 items sur une échelle Likert à 7 points (Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh, 1979), recueillie autant auprès des managers (MST) que des collaborateurs (SST) ; et d'autre part, une version abrégée à 20 items de la mesure MSQ concernant la satisfaction au travail (Weiss, Dawis, England et Lofquist, 1967 ; traduite et validée en français par Roussel, 1996). Nous avons choisi ces deux mesures pour leurs qualités psychométriques, et pour comparer leurs effets de mesure du construit *satisfaction au travail*.

Des exemples d'items pour cette mesure incluent : « Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e)... des possibilités de travailler seul(e) ? », « de la stabilité de votre emploi ? », « de vos possibilités d'avancement ? » ; avec des réponses variant de 1 = très insatisfait(e) à 5 = très satisfait(e). Un score de 100 indique une satisfaction au travail très élevée, alors qu'un score de 20 indique une satisfaction très faible, ou l'insatisfaction. A titre d'exemple, dans cette étude nous avons obtenu les scores de 75,12 pour les managers et 74,01 pour les collaborateurs dans la première entreprise (ESRF) ; et respectivement les scores de 79,96 pour les managers et 72,63 pour les collaborateurs, dans la seconde organisation (Hardis). Ces chiffres indiquent un niveau élevé de satisfaction au travail. Cette mesure a été adaptée pour les managers ainsi que pour les salariés.

En complément de la mesure de Weiss et de ses collaborateurs, nous avons également utilisé une seconde mesure pour évaluer la satisfaction au travail ; cette mesure a été adaptée et comprend trois items (Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh, 1979) énoncés sur une échelle Likert dont les réponses varient de 1 = Pas du tout d'accord, à 7 = Tout à fait d'accord. Les items sont : « Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail », « De manière générale, je n'aime pas mon travail » (cotation inversée), et « En général, j'aime travailler à l'ESRF / Hardis. »

L'engagement organisationnel affectif (EA) a été évalué à l'aide d'une échelle de l'engagement affectif adaptée de Meyer, Allen et Smith (1993). Cette mesure comporte 6 items conçus sur une échelle Likert, variant de 1 = Pas du tout d'accord, à 5 = Tout à fait d'accord. Des exemples d'items incluent : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'ESRF / Hardis », « Je me sens affectivement attaché(e) à l'ESRF / Hardis », ou « Je ressens vraiment les problèmes de l'ESRF / Hardis comme si c'étaient les miens. » Nous avons administré cette mesure autant auprès des managers (MEA) que de leurs collaborateurs (SEA).

Une mesure complémentaire de l'engagement organisationnel affectif a également été utilisée ; il s'agit de la mesure à trois items, adaptée de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ; sur une échelle de Likert, les réponses des trois items varient de 1 = Pas du tout d'accord, à 7 = Tout à fait d'accord. Les exemples d'items incluent : « J'accepterais presque n'importe quelle tâche, afin de continuer à travailler pour l'ESRF / Hardis. », ou « Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de l'ESRF / Hardis. » Ces mesures ont été administrées tant auprès des managers (MEO) que de leurs collaborateurs (SEO).

4.3.3. Variables médiatrices

Un médiateur est « une variable qui se trouve dans une séquence causale entre deux variables, alors qu'un modérateur ne fait pas partie d'une séquence de causalité entre les deux variables. » (MacKinnon, Fairchild et Fritz, 2007, p. 595) Aux chapitres 2 et 3, pour les réseaux nomologiques de la *satisfaction au travail* et de *l'engagement affectif*, nous avons bien montré la place des variables LMX et LTF. Nous avons vu qu'ils étaient antécédents de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, en même temps qu'ils sont reliés à l'âge. Selon la définition citée plus haut, nous pouvons effectivement envisager un rôle médiateur des relations LMX et du leadership transformationnel (LTF) dans notre modèle de recherche. En conséquence, nous définissons plus bas ces deux mesures en tant que variables médiatrices.

La *qualité des relations LMX* a été évaluée en utilisant la mesure LMX-7 (Graen et Uhl-Bien, 1995) que nous avons adaptée à cette recherche. LMX-7 se compose de 7 items caractérisant divers aspects de la relation de travail entre le manager et ses collaborateurs, y inclus l'efficacité de la relation de travail, la compréhension des problèmes et des besoins d'emploi, la reconnaissance du potentiel et la volonté de soutenir l'autre. Sur une échelle de réponse de type Likert variant de 1 à 5, les catégories de réponses ont été adaptées à la formulation de chaque item. A elle seule, la mesure LMX-7 peut fournir une bonne base, suffisante pour évaluer la qualité des relations entre les managers et leurs collaborateurs (Maslyn et Uhl-Bien, 2001). Le pointage (*scoring*) de cette mesure LMX-7 est le suivant : très élevé = 30-35 ; élevé = 25-29 ; modéré = 20-24 ; bas = 15-19 et très bas = 7-14 (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Les scores compris entre les limites supérieures indiquent une qualité des interactions entre manager et collaborateur élevée, alors que les scores compris entre les limites inférieures indiquent des interactions de faible qualité. A titre d'exemple, dans notre étude, les scores LMX sont de 25,73 pour les managers et de 25,04 pour leurs collaborateurs (ESRF) ; et de 24,12 pour les managers et 24,39 pour les collaborateurs (Hardis), indiquant des relations de travail de qualité modérée et avec une tendance vers une qualité élevée.

Des exemples incluent des items tels que « Connaissez-vous le degré de satisfaction de ce collaborateur par rapport à votre travail ? » pour la version destinée aux managers (MLMX), et « Connaissez-vous le degré de satisfaction de votre responsable par rapport à votre travail ? » dans le cas de la version conçue pour les salariés collaborateurs (SLMX). L'échelle de réponse

varie de 1 = Rarement, à 5 = Très souvent. D'autres items disent : « Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec ce collaborateur ? », et respectivement « Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre responsable / manager direct ? » (où 1 = très inefficace et 5 = très efficace).

Le leadership transformationnel (LTF) a été évalué en utilisant une version adaptée de la mesure « Global Transformational Leadership », dite GTL (Carless, Wearing et Mann, 2000), composée de 7 items dont les réponses sur une échelle de type Likert varient de 1 = rarement ou jamais, à 5 = très fréquemment ou toujours. Cet instrument mesure les dimensions du leadership transformationnel suivantes : donne une vision, développe le personnel, fournit du soutien, investit le personnel avec autorité, est innovant, mène par l'exemple, et est charismatique. Des exemples d'items de cette mesure incluent : « Je donne une vision claire et positive du futur » dans la version des managers (MTFL) ; et « Mon responsable direct donne une vision claire et positive du futur » dans la version des collaborateurs (STFL) ; « Je considère les salariés comme des personnes uniques, je soutiens et j'encourage leur développement » ; et respectivement, « Mon responsable direct me traite comme une personne unique ; il (elle) soutient et encourage mon développement » ; ou encore « Je suis clair(e) au sujet de mes valeurs et je mets en pratique ce que je préconise » et respectivement, « Mon responsable direct est clair(e) au sujet de ses valeurs et met en pratique ce qu'il (elle) préconise. »

De manière analogue au LMX-7, plus les scores obtenus pour chaque item du GTL sont élevés, plus cela indique un niveau élevé de leadership transformationnel affiché par les managers / responsables dans leurs interactions avec les salariés au travail. Dans cette étude, pour le leadership transformationnel, les scores totaux obtenus sont, d'une part, de 27,13 perçus par les managers et 23,35 perçus par leurs collaborateurs (ESRF) ; et d'autre part, de 27,35 perçus par les managers et 21,97 perçus par leurs collaborateurs (Hardis). Ces chiffres indiquent un niveau respectivement élevé (ESRF) et modéré, avec une tendance ascendante (Hardis) de leadership transformationnel affiché par les managers.

4.3.4. Variables de contrôle

Dans cette étude, aussi bien pour le manager que pour ses collaborateurs, nous avons tenu compte des variables de contrôle suivantes : l'expérience de travail exprimée en années, l'ancienneté dans le poste, la durée du temps de collaboration dyadique, le genre, le niveau d'éducation et le niveau d'emploi. Cette procédure est utile pour éviter de confondre les effets d'interaction entre l'âge chronologique et les autres variables. Nous avons codé le genre des participants, comme suit : 1 = homme, 2 = femme ; le niveau d'éducation a été codé de 1 à 4, où 4 est le niveau d'éducation le plus élevé (doctorat) acquis par les répondants.

Afin de surveiller l'effet de la désirabilité sociale des réponses, les questionnaires ont également inclus une version abrégée (Reynolds, 1982, la forme C) de l'échelle de désirabilité sociale de Marlowe-Crowne (Crowne et Marlowe, 1960) que nous avons traduite en français. Cette échelle est composée de 13 items. Huit items décrivent des comportements indésirables, socialement rejetés, mais pourtant fréquents (par exemple, *Il m'est déjà arrivé de profiter de quelqu'un* ; ou *Il m'est arrivé d'être assez jaloux de la chance des autres*). Cinq items renvoient à des comportements désirables et socialement approuvés, mais qui sont moins fréquents (par exemple, *Peu importe la personne qui me parle, je suis toujours à l'écoute* ; ou *Je suis toujours poli(e), même avec des gens désagréables*). Les réponses aux 13 items varient entre « Vrai » et « Faux ». Les items concernant des comportements désirables reçoivent des réponses d'orientation positive (Vrai), alors que les items décrivant des comportements indésirables ont des réponses à orientation négative (Faux). Les scores possibles varient de 0 à 13. Une somme des scores autour de 13, suggère un besoin d'acceptation sociale plus élevé. Nous avons choisi d'inclure cette échelle à titre exploratoire, afin d'observer les tendances vers un éventuel biais de réponse des participants. En général, les scores ont eu tendance à converger vers des niveaux moyens, ce qui indique un certain degré d'objectivité de la part des répondants, et un niveau moyen en termes de besoin d'acceptation sociale.

4.4. Stratégie analytique

Comme nous l'avons précisé auparavant, cette recherche suit un niveau dyadique d'analyse. Pour opérationnaliser la similarité et respectivement la différence d'âge entre le manager et son collaborateur, nous avons utilisé deux stratégies.

D'une part, selon les recommandations des études antérieures, nous avons adopté l'approche des *termes d'interaction* (Shore, Cleveland et Goldberg, 2003). Celle-ci nous a servi pour opérationnaliser la similarité / différence d'âge entre managers et salariés. Selon les procédures adoptées antérieurement dans d'autres études, nous avons construit une série de modèles de régression utilisés dans les tests des hypothèses relatives à l'impact de la similarité / différence d'âge chronologique et subjectif entre manager et collaborateur, sur les variables d'intérêt ciblées. En conséquence, nous avons généré toutes les combinaisons possibles entre les mesures d'âge du manager (M) et de ses collaborateurs-salariés (S), puis nous avons formé des termes d'interaction à base de produits vectoriels entre les dimensions de l'âge du manager et de son collaborateur (Shore, Cleveland et Goldberg, 2003). De cette procédure ont résulté les modèles suivants :

Tableau 4.1. Modèles des produits croisés des termes d'interaction

Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
ACM × ACC	ACM × ASC	ASM × ACC	ASM × ASC

ACM = l'âge chronologique du manager ; ACC = l'âge chronologique du collaborateur ; ASC = l'âge subjectif du collaborateur ; ASM = l'âge subjectif du manager.

Dans chaque équation de régression, l'âge (chronologique et subjectif) du manager a été introduit en première phase, l'âge (chronologique/subjectif) du collaborateur en seconde phase, et le produit croisé *âge du manager* et *âge du collaborateur* a été introduit en troisième phase (Aiken et West, 1991).

Par ailleurs, nous avons également adopté l'approche de la *distance euclidienne* (les *scores D*) pour opérationnaliser la différence / similarité entre les âges chronologiques du manager (ACM) et de ses collaborateurs (ACS). Cette approche a été adoptée également dans des études précédentes (Green et al., 1996 ; Pelled et Xin, 1997 ; Tsui et al., 1992). Parce que l'âge chronologique est une variable continue, pour déterminer la différence d'âge chronologique

entre manager et collaborateur – soit la distance euclidienne – nous avons utilisé la formule mathématique suivante :

$$D = \sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (S_i - S_j)^2} \quad (3)$$

où S_i est la personne centrale (dans notre cas, le manager), S_j est le membre dyadique, et n est le nombre total de répondants. Pour transformer ce chiffre dans une mesure de similarité et en conformité avec d'autres études (Ferris et Judge, 1993 ; Pelled et Xin, 1997), nous l'avons divisé en 1 (c'est-à-dire $1/D$). Par conséquent, une valeur $D^{-1} = 0$ indique la similarité, alors qu'une valeur $D^{-1} = 1$ indique la différence.

Puisque nous avons mené notre recherche dans deux organisations différentes, les participants, leurs caractéristiques sociodémographiques ainsi que d'autres éléments de détail, seront décrits séparément dans les chapitres suivants.

4.5. Tests des hypothèses

Cette recherche a suivi un design réciproque, de type « un-avec-plusieurs » (*one-with-many, reciprocal design*, Kenny, Kashy et Cook, 2006). On l'appelle « un-avec-plusieurs », car à chaque manager correspond un nombre de collaborateurs dyadiques supérieur à un. Le design est réciproque, car les données ont été collectées autant auprès des managers que de leurs collaborateurs. Selon Kenny et al. (2006, p. 290), le design réciproque de type « un-avec-plusieurs » représente l'une des situations dyadiques les plus compliquées. Par conséquent, une analyse de ce type est complexe et souvent difficile, car il n'y a pas simplement un seul logiciel de traitement statistique et d'analyse des données qui puisse effectuer les différents tests nécessaires. De plus, la présente structure des données apporte à cette situation un nouvel élément de complexité, car le nombre de collaborateurs par manager n'est pas constant, mais variable.

Vu ces considérations, une méthodologie adéquate à ce type de design est indispensable, et celle-ci devra être capable de répondre à deux problèmes présents dans les rapports dyadiques de type « one-with-many ». En premier lieu, il s'agit de pouvoir distinguer les réponses des managers de celles des collaborateurs. En d'autres termes, il se peut que l'effet d'une variable indépendante (explicative) sur la réponse d'un manager soit différent de l'effet obtenu sur la réponse d'un collaborateur. Pourtant, en même temps il peut y avoir un élément commun entre

la façon dont les collaborateurs et les managers répondent à un item, de telle sorte que des scores élevés des collaborateurs aillent de pair avec les scores élevés des managers pour les items respectifs. En effet, une telle modélisation devrait permettre d'avoir, d'une part, des pentes séparées pour les variables indépendantes ; mais d'autre part aussi, elle devrait permettre une covariance entre les équations. Cette technique est envisageable, en utilisant une méthode particulière qui mobilise ce qu'on appelle des « régressions apparemment sans rapport » ou SUR (*Seemingly Unrelated Regressions*). Les modèles SUR sont interprétés comme des modèles de régression normale. Autrement dit, l'augmentation d'une unité dans une variable X est associée à une augmentation B dans la variable Y ; la différence est que les erreurs standard (ou erreurs-type) utilisées pour déterminer la signification statistique sont ajustées pour tenir compte des corrélations dans les erreurs concernant deux ou plusieurs régressions. Dans notre cas, le modèle pour les réponses du manager à une échelle donnée (par exemple, LMX) a été estimé séparément, à partir des réponses de son collaborateur à la même échelle :

$$Y_{\text{Manager}} = \alpha_{\text{Manager}} + \beta_{1,\text{Manager}}X_1 + \dots + \beta_{k,\text{Manager}}X_k + \varepsilon_{\text{Manager}} \quad (4), \text{ et}$$

$$Y_{\text{Collaborateur}} = \alpha_{\text{Collaborateur}} + \beta_{1,\text{Collaborateur}}X_1 + \dots + \beta_{k,\text{Collaborateur}}X_k + \varepsilon_{\text{Collaborateur}} \quad (5)$$

Cependant, dans la modélisation de type SUR, la covariance entre les termes d'erreur dans les équations du manager et du collaborateur, n'est pas nulle :

$$\text{Cov}(\varepsilon_{\text{Manager}}, \varepsilon_{\text{Collaborateur}}) \neq 0 \quad (6)$$

L'allègement de la restriction d'une covariance nulle entre les deux termes d'erreur corrige le fait que – comme il sera indiqué plus loin aux tableaux 5.1. et 6.1. – il peut y avoir une certaine corrélation entre la façon dont les managers et leurs collaborateurs répondent aux mêmes questions.

Le second problème à traiter concerne les interdépendances intra-groupes. Les collaborateurs partageant le même manager devraient dans l'hypothèse la plus probable, avoir un élément commun, comme par exemple : des expériences similaires, un environnement de travail commun ; ou bien, ils peuvent partager les habitudes de leur supérieur hiérarchique (N+1)

commun. Ces interdépendances pourraient affecter les inférences statistiques et diminuer excessivement les erreurs standard (ou les erreurs type), violant ainsi l'hypothèse que chaque observation contribue avec une information indépendante.

Pour prévenir ces problèmes, **dans les tests de nos hypothèses (H_1 - H_4) nous avons utilisé des erreurs-type robustes**, qui tiennent compte du regroupement des collaborateurs autour de leurs managers et des interdépendances respectives. Les formules pour adresser ces erreurs-type robustes sont par ailleurs appelées « sandwichs » ou estimateurs Huber-White ; l'emploi de ceux-ci est une approche fréquemment adoptée en économétrie pour traiter les cas groupés en « clusters ». Concernant notre cas, l'emploi des erreurs-type robustes constitue une meilleure approche que l'estimation des effets aléatoires, puisque le nombre de sujets par « cluster » est souvent trop restreint pour permettre une estimation stable de l'interdépendance entre managers et collaborateurs.

Bon nombre de nos hypothèses impliquent des tests d'interaction. Pour faire face à la multi-colinéarité dans les interactions, les variables d'âge ont été toutes *centrées-réduites* (Cronbach, 1987). *Centrer* une variable consiste à soustraire sa moyenne de chacune de ses valeurs initiales. Sa *réduction* implique la division de toutes ses valeurs par son écart-type. Cette procédure réduit la multi-colinéarité et rend plus facile l'identification des résultats significatifs. Les modèles de type SUR ont été estimés en utilisant le logiciel Stata 12.

Les **hypothèses H_5 - H_8** énonçant les effets de médiation ont été testées selon *l'approche des chemins (path models)* pour analyser la magnitude des effets directs, indirects et totaux (Raudenbush et Sampson, 1999). Les tests de signification des effets indirects ont été effectués en utilisant la technique « bootstrap » des erreurs-type (E.T.), à partir d'échantillons bootstrap de taille 500. Les modèles de médiation ont été estimés à l'aide du logiciel Mplus 6.1.

Schématiquement, selon Baron et Kenny (1986, p. 1176), une variable joue le rôle de médiateur dans les conditions suivantes : **1)** des variations dans la variable indépendante déterminent des variations significatives dans la variable médiatrice [le chemin (a)] ; **2)** des variations dans la variable médiatrice déterminent des variations significatives dans la variable dépendante [le chemin (b)] ; et **3)** lorsqu'on contrôle les chemins (a) et (b), un lien auparavant

significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est plus significatif, et dans ce cas, un effet complet de médiation intervient lorsque le chemin (c) égale zéro.

En d'autres termes, s'il y a une médiation, alors seuls les effets indirects (a) et (b) seront significatifs. Au contraire, si la médiation n'existe pas, alors seul l'effet direct (c) sera significatif.

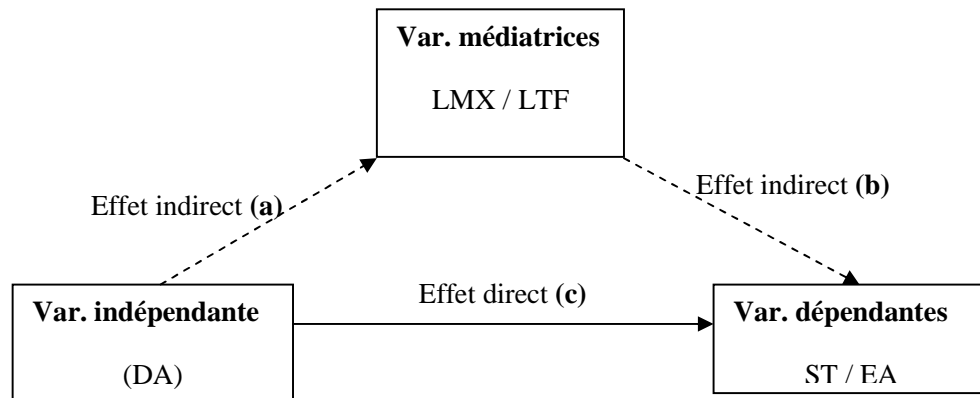


Figure 4.1. Illustration de la médiation

Comme nous l'avons évoqué plus haut, **pour tester les hypothèses de médiation H₅ – H₈, nous avons estimé des modèles de chemins (*path models*) à base de modélisations d'équations structurelles multi-groupes**. Cette procédure permet de différencier les coefficients du chemin pour les managers des coefficients du chemin pour les collaborateurs.

La modélisation par équations structurelles consiste en deux groupes principaux d'équations : équations de mesure (1) et équations structurelles (2).

Les *équations de mesure* décrivent les liens existant entre les variables mesurées et les construits théoriques censés les représenter. Cet ensemble d'équations permet d'évaluer la précision des mesures proposées. Les *équations structurelles* décrivent les liens hypothétiques entre les construits théoriques, ce qui permet d'évaluer la théorie proposée.

Le modèle structurel est défini comme un modèle linéaire composé de variables dépendantes et indépendantes latentes ; ce modèle se présente dans l'équation structurelle suivante :

$$\boldsymbol{\eta} = \mathbf{B}\boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\Gamma}\boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\zeta} \quad (7),$$

où $\boldsymbol{\eta} = (\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_m)$ représente les variables dépendantes latentes ; $\boldsymbol{\xi} = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n)$ représente les variables indépendantes latentes ; $\boldsymbol{\zeta} = (\zeta_1, \zeta_2, \dots, \zeta_m)$ représente les perturbations structurelles (erreurs dans l'équation) ; \mathbf{B} ($m \times m$) représente les paramètres structurels reliant les variables

dépendantes latentes et Γ (m x n) représente les paramètres structurels reliant les variables dépendantes latentes aux variables indépendantes latentes. Précisons que les paramètres η et ξ ne sont pas observés directement, mais à travers des indicateurs $\mathbf{y} = (y_1, y_2, \dots, y_p)$ et $\mathbf{x} = (x_1, x_2, \dots, x_q)$ en sorte que :

$$\mathbf{y} = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (8)$$

$$\text{et } \mathbf{x} = \Lambda_x \xi + \delta \quad (9)$$

où Λ_y et Λ_x représentent les contributions factorielles reliant les indicateurs \mathbf{y} aux variables latentes dépendantes et respectivement, en reliant les indicateurs \mathbf{x} aux variables latentes indépendantes. Les paramètres ε désignent les erreurs de mesure dans les indicateurs des variables latentes dépendantes, et δ désigne les erreurs de mesure dans les indicateurs des variables latentes indépendantes. Les relations mathématiques (8) et (9) représentent les équations de mesure.

La compréhension préalable des effets dans un modèle d'équations structurelles est essentielle pour comprendre le processus de médiation. Il existe quatre types d'effets à étudier : le premier type est *l'effet direct* ; celui-ci indique l'influence que les variables exercent les unes sur les autres dans un rapport direct. Ce sont les paramètres dans les équations (7), (8), et (9) qui indiquent les effets directs dans un modèle. Lorsqu'on étudie le processus de médiation, on ne s'intéresse souvent qu'aux effets directs structurels. Ceux-ci sont contenus dans Γ pour indiquer les effets directs entre ξ et η ; et dans \mathbf{B} pour indiquer les effets directs entre les paramètres η dans l'équation (7).

Le deuxième type d'effet est *l'effet indirect total*, composé de tous les chemins d'une variable à une autre qui sont médiés par au moins une variable supplémentaire. Le troisième type est *l'effet total*, qui représente la somme des effets directs et indirects totaux dans le modèle. Le quatrième type est *l'effet indirect spécifique*, qui résulte de la décomposition de l'effet indirect total dans des chemins indirects d'intérêt, spécifiés dans le modèle.

Ces analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel Mplus 6.1. (Muthén et Muthén, 2010).

Conclusion du chapitre

Le chapitre 4 marque le début de la partie empirique de cette recherche. Nous y avons développé la méthodologie appliquée auprès des deux organisations étudiées dans cette thèse. Plus précisément, le contenu des questionnaires a été détaillé, les variables du modèle de recherche ont été explicitées et accompagnées d'exemples d'items les mesurant, la stratégie analytique a été formulée, et les procédures suivies pour tester nos hypothèses ont été précisées.

Une fois cette étape réalisée, au chapitre 5 suivant nous présenterons les résultats de notre étude menée au sein de la première organisation, à savoir l'entreprise European Synchrotron Radiation Facility, ou ESRF (Installation Européenne de Rayonnement Synchrotron).

CHAPITRE 5

LA DIVERSITE DES AGES ET SON IMPACT SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES MANAGERS ET LEURS COLLABORATEURS DIRECTS : LE CAS « ESRF »

Introduction du chapitre

5.1. Description de l'organisation

5.2. Choix de l'organisation

5.3. Méthodologie

5.3.1. Participants

5.3.2. Protocole

5.4. Résultats

5.4.1. Statistiques descriptives

5.4.2. Analyses factorielles exploratoires

5.4.3. Tests des hypothèses de recherche

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Etant donné les transformations démographiques, sociales et économiques au 21^e siècle en France et dans le monde, nous sommes témoins de phénomènes variés. Par exemple, le rallongement de la durée de vie active, le retard des départs à la retraite, l'emploi de plus en plus fréquent de salariés âgés en combinaison avec des salariés (beaucoup) plus jeunes, ne sont que quelques-uns des facteurs invitant les organisations à repenser leurs stratégies de gestion du personnel, afin de s'adapter au mieux aux nouvelles exigences et aux nouveaux défis.

Dans la mesure où de tels défis sont prégnants et se font ressentir dans le secteur de la haute technologie en France qui mobilise une main-d'œuvre multi-diversifiée, la diversité démographique reflétée dans les âges des individus que nous étudions dans cette thèse, a été appréhendée au sein d'une grande organisation relevant de ce secteur, située dans le bassin

grenoblois. Selon Thore (1995), la **haute technologie – ou *high tech* – est « la technologie des chaînes de production longues et hiérarchisées fournissant des produits ou des services diversifiés, avec de nombreuses caractéristiques. »** (p. 7) L'une des caractéristiques principales de la *haute technologie* est sa complexité continue.

L'objet d'activité de cette organisation – de renommée européenne et mondiale – est la recherche de pointe et la production de source de lumière *synchrotron* la plus puissante d'Europe. Son nom, d'ailleurs, l'indique : European Synchrotron Radiation Facility, ou ESRF. Dans la section suivante, nous décrirons plus en détail cette entreprise.

5.1. Description de l'organisation

De par sa structure et son mode de fonctionnement, l'ESRF est un modèle de coopération scientifique internationale et européenne. Dix-neuf pays participent au financement et au fonctionnement de cette source de rayons X, l'une des plus intenses au monde. La lumière synchrotron extrêmement brillante de l'ESRF ouvre des possibilités inégalées dans l'exploration des biomolécules, nanomatériaux, catalyseurs en action, fossiles ou objets précieux du patrimoine. L'ESRF accueille annuellement environ 7000 scientifiques, qui viennent y réaliser les expériences les plus variées.

Le personnel de l'ESRF provient de 30 pays, assurant ainsi une diversité culturelle et nationale considérable. A celle-ci s'ajoute une grande diversité sous l'angle du niveau d'éducation. Effectivement, en termes de formation et selon des données récentes de l'organisation, plus de 83,33 % du personnel possède une formation scientifique et / ou technique. La composition du personnel inclut une grande majorité de salariés français, soit un taux de 61,2 % de nationaux. Dans la figure 5.1. ci-après, nous illustrons la composition du personnel de cette organisation, détaillée par pays.

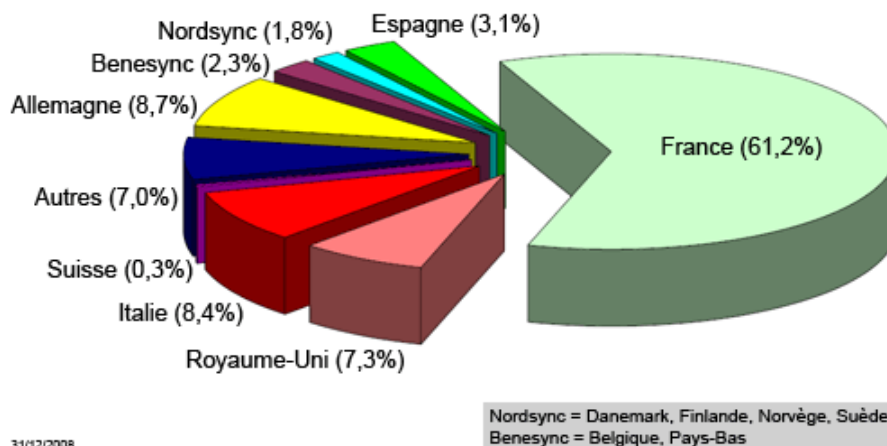


Figure 5.1. Composition du personnel de l'ESRF par pays

Source : www.esrf.eu

Au même titre que la diversité nationale et culturelle, le personnel de l'ESRF est également diversifié par **l'âge**. L'âge moyen du personnel ESRF égale 47 ans, ce qui témoigne, d'une part, d'une large gamme en termes d'âge des employés, mais d'autre part, également d'une pyramide des âges vieillissante. Il est intéressant de remarquer des similitudes avec d'autres entreprises de haute technologie concernant l'âge des salariés. A titre d'exemple et selon un article de presse récemment publié chez France Télécom « avec une moyenne d'âge de 47 ans, la pyramide des âges de France Télécom est on ne peut plus vieillissante. »²⁰ En effet, le Directeur Général de cette entreprise s'est engagé à embaucher 10 000 nouveaux salariés d'ici à la fin de 2012. Certes, au sein de l'ESRF on repère clairement toute une synergie de générations diverses collaborant dans le cadre de projets et d'expérimentations scientifiques nombreux et variés. D'ailleurs, cette diversité des âges est très nécessaire, cela pour deux raisons au moins. Premièrement, les postes hautement spécialisés requièrent un certain niveau d'expérience technique et professionnelle, provenant des employés les plus âgés ayant accumulé au fil de leur carrière un bagage important de connaissances et de savoirs techniques. Ainsi, ce bagage représente ce qu'on appelle l'« intelligence cristallisée » (Kanfer et Ackerman, 2004). Deuxièmement, un grand nombre de nouveaux projets de recherche, leur mise en œuvre ainsi que de nombreuses découvertes scientifiques récentes sont dus à des personnes plus jeunes (par

²⁰ Source : <http://pro.01net.com/editorial/519004/france-telecom-signe-un-contrat-social-a-900-millions-d-euros/>

exemple : jeunes salariés-doctorants, post-doctorants, jeunes scientifiques). En d'autres termes, cela se traduirait par ce qu'on appelle l'« intelligence fluide » (Kanfer et Ackerman, 2004). Ces deux types d'intelligence (fluide et cristallisée) sont des éléments indispensables pour assurer non seulement le bon fonctionnement, la pérennisation de la qualité scientifique et la réputation de l'ESRF au plan mondial, mais aussi sa compétitivité et son innovation continue. A ce titre, les travaux de recherche effectués à l'ESRF font l'objet de 1500 publications annuelles, environ. Les très nombreux résultats de la recherche à l'ESRF repoussent continuellement les limites du savoir scientifique et assurent les bases du développement économique et social dans l'avenir. Leurs applications se reflètent dans de nombreux domaines, y compris la médecine, l'environnement ou les sciences de l'homme. Tous ces résultats remarquables ne seraient pas visibles au sein de l'ESRF sans une collaboration soutenue de son personnel hautement qualifié et multi-diversifié.

Voici quelques **dates-clés** concernant la genèse de cette organisation :

- ✓ 1975, année marquée d'abord par une étude de faisabilité de la Fondation Européenne de la Science (FES), visant un synchrotron européen capable de produire des rayons X durs d'une extrême brillance
- ✓ 1988, lorsqu'il y a eu un début de construction précédé de la signature des pays-membres
- ✓ 1992, avec le premier faisceau d'électrons au mois de février, suivi en mai du premier faisceau de rayons X dans une ligne de lumière
- ✓ 1998, année marquée par la fin de la période de construction et l'ouverture de 40 lignes de lumière opérationnelles
- ✓ 2008-2017, une période où l'organisation a mis en place un programme d'extension

Plus concrètement, voici comment fonctionne le processus de **production de la source de lumière** : des paquets d'électrons sont accélérés progressivement dans un accélérateur linéaire (linac), puis dans un accélérateur circulaire (booster synchrotron), jusqu'à une énergie de 6 giga-électrons-volts (6 GeV). Ils sont alors transférés dans l'anneau de stockage, où ils circulent pendant plusieurs heures, à énergie constante. Ils produisent alors des faisceaux de lumière synchrotron, très intenses, qui alimentent environ 40 lignes de lumière dans le hall d'expériences. La figure 5.2. ci-dessous décrit ce processus :

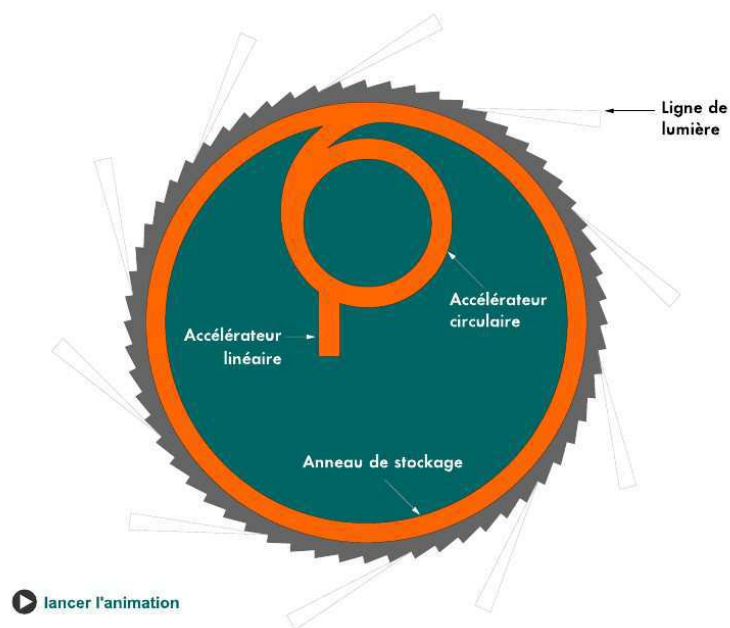


Figure 5.2. La production des faisceaux de lumière synchrotron

Source : www.esrf.eu

Au sein de l'ESRF, la lumière synchrotron couvre un spectre de sources d'énergie très large, allant des micro-ondes jusqu'aux rayons *gamma*. L'ESRF est spécialisé dans la **production de rayons X** très intenses, dont l'énergie varie de 10 à 100 keV. La longueur d'onde associée est de l'ordre du dixième de nanomètre, ce qui correspond à la taille des atomes. Les rayons X sont donc un excellent outil d'investigation de la matière, à l'échelle des atomes et des molécules. En outre, la lumière synchrotron est extrêmement brillante (dix-mille milliards de fois plus intense que les rayons X à l'hôpital), ce qui permet la réalisation d'expériences inaccessibles par d'autres techniques. Voici en figure 5.3. une schématisation de principe pour illustrer le caractère très puissant des rayons X.



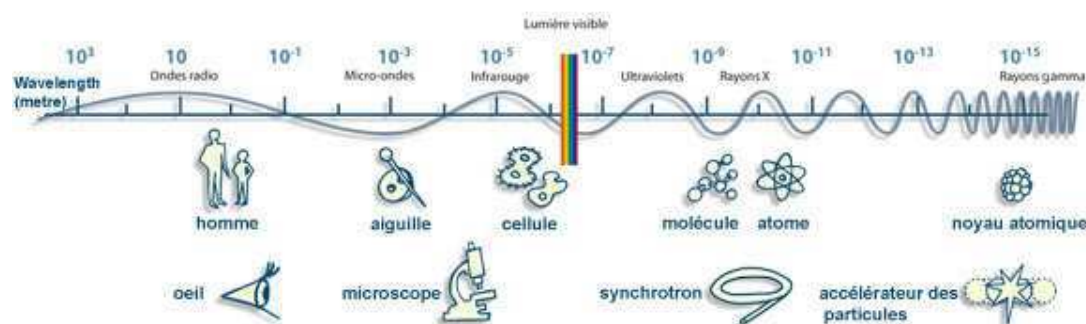
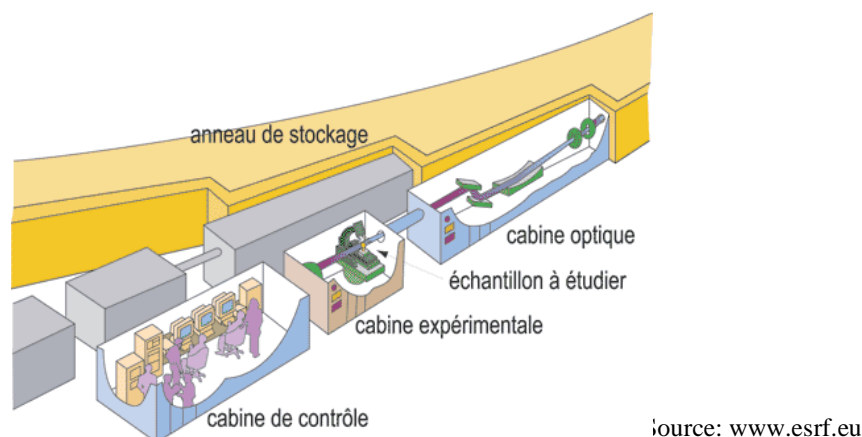


Figure 5.3. Illustration des rayons X très puissants

Source : www.esrf.eu

En outre, les **lignes de lumière** de l'ESRF sont des stations d'expériences où travaillent les équipes de chercheurs invitées à l'ESRF. Cette organisation compte un nombre total de 40 lignes de lumière, spécialisées soit dans un domaine de recherche, soit dans une technique particulière. Après traitement par des instruments d'optique (miroirs, monochromateurs) dans la cabine optique, la lumière synchrotron éclaire l'échantillon de matière à étudier, positionné dans la cabine expérimentale. Un détecteur recueille les données au cours de l'expérience. Les lignes de lumière fonctionnent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sauf pendant les périodes d'arrêt prévues pour la maintenance de l'équipement. De nouveau, un schéma illustré par la figure 5.4. ci-dessous, présente de manière principielle la structure et la disposition des lignes de lumière.



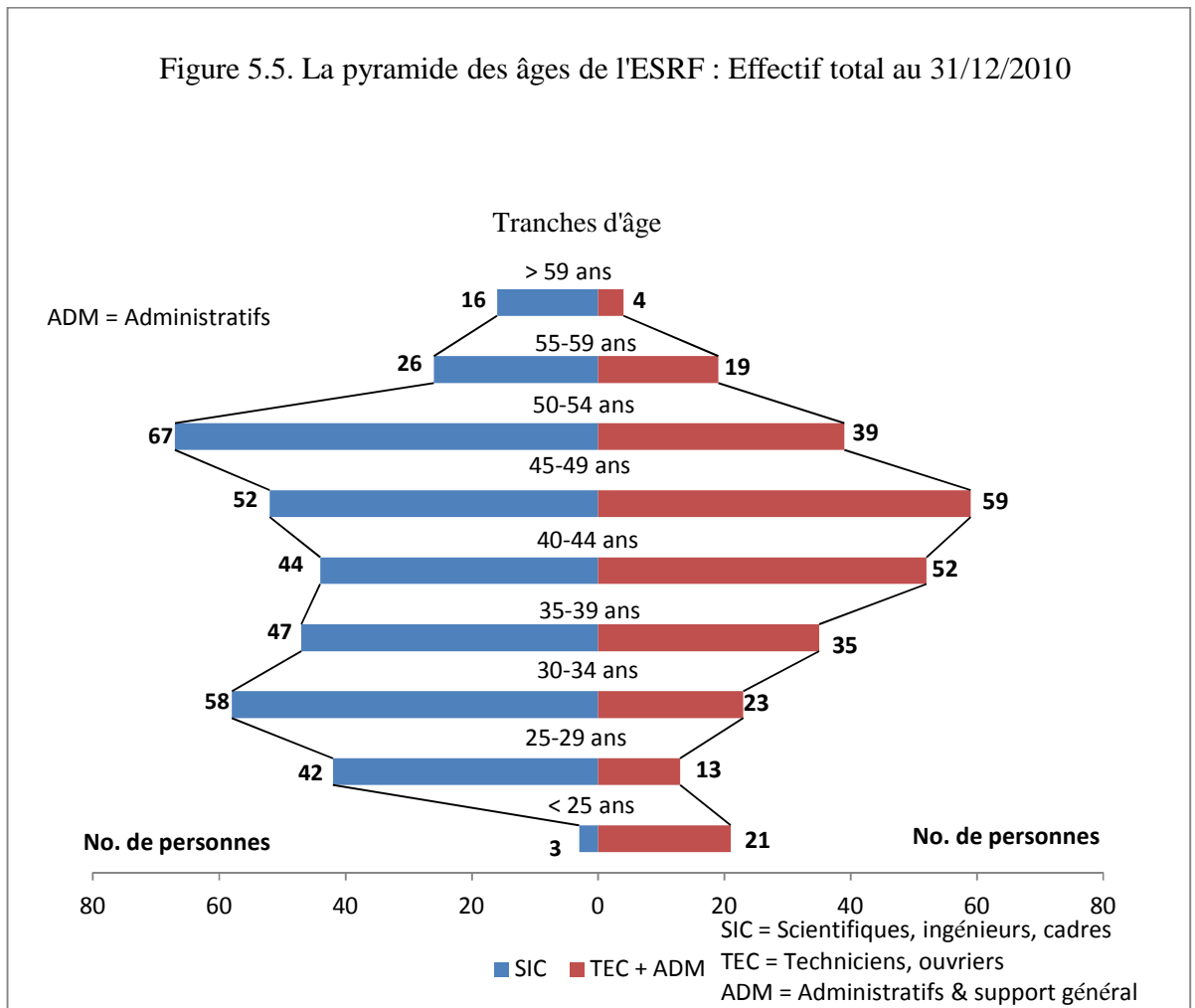
source: www.esrf.eu

Figure 5.4. Illustration des lignes de lumière

5.2. Choix de l'organisation

Plusieurs raisons nous ont menés au choix de cette organisation en tant que terrain d'étude pour la problématique visée par cette thèse. En premier lieu, ayant une pyramide des âges vieillissante, l'Administration de l'ESRF est particulièrement intéressée à l'amélioration des relations de travail entre ses employés d'âges divers. Sa politique de développement s'accorde avec le programme d'extension 2008-2017, visant également un rafraîchissement accentué du personnel. Cette initiative permettra d'assurer la conservation de *l'intelligence cristallisée*, à savoir les salariés les plus âgés, en même temps que le flux de *l'intelligence fluide*, apportée notamment par des personnels plus jeunes. En second lieu, la diversité constitue une priorité importante pour les entreprises françaises du 21^e siècle. L'ESRF, de par sa structure et son mode de fonctionnement, montre un taux élevé de diversité également sous l'angle des âges de ses employés, comme le montre sa pyramide des âges (cf. figure 5.5.) En troisième lieu, il s'agit de la particularité du secteur de la *haute technologie* qui, en général, est reconnu pour sa prédilection en faveur des jeunes, car ceux-ci seraient plus familiers avec les dernières technologies et plus flexibles ; et ils s'adaptent plus rapidement au changement, auraient un haut niveau de créativité, et seraient plus enclins à essayer de nouvelles expériences. En d'autres termes, dans le domaine de la haute technologie, la jeunesse est souvent considérée comme un atout et en effet, celle-ci fait l'objet d'une demande de recrutement élevée.

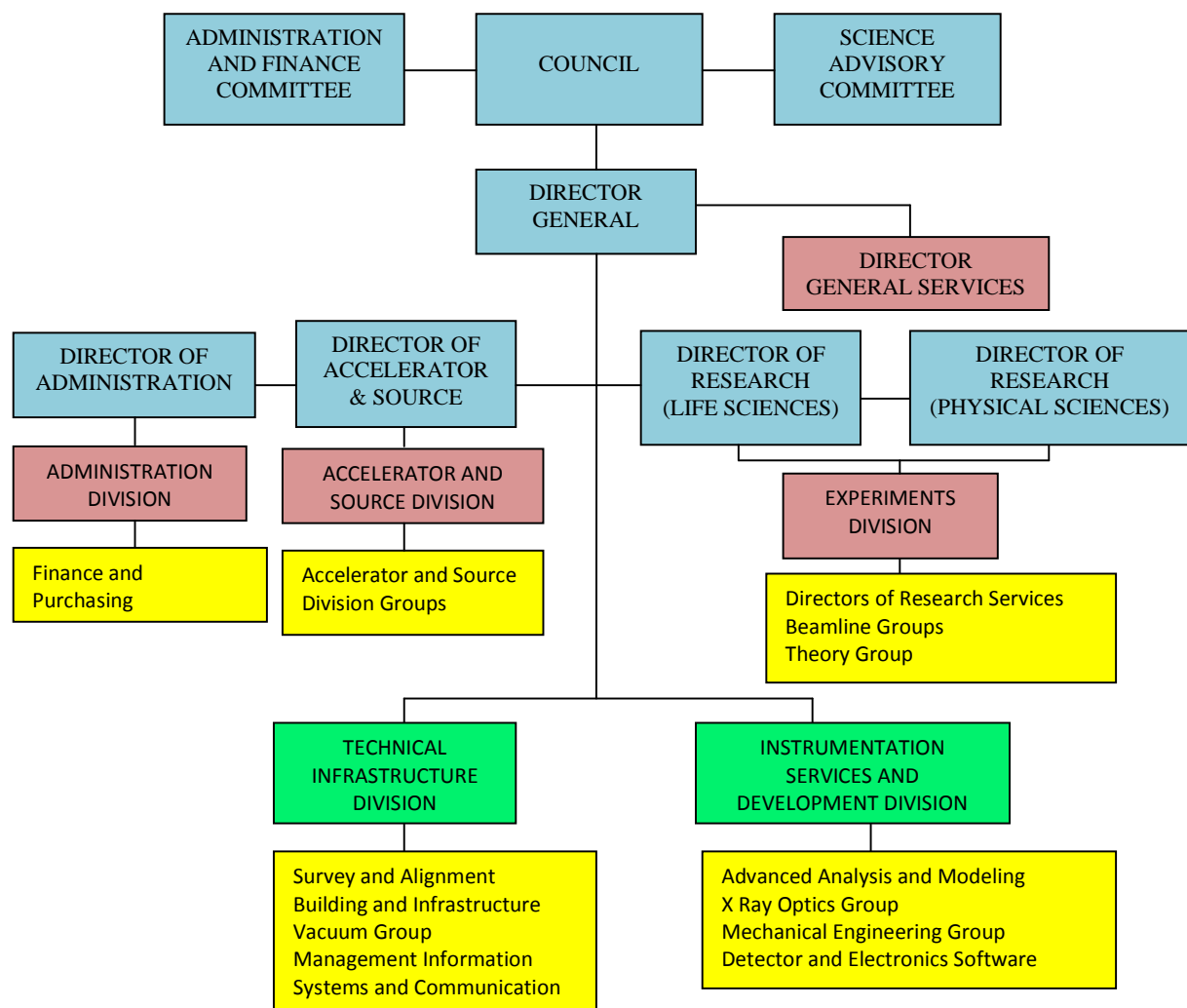
Figure 5.5. La pyramide des âges de l'ESRF : Effectif total au 31/12/2010



Quant aux ingénieurs plus âgés, eux aussi ont leur place assurée au sein des entreprises « high tech ». Leur expérience est valorisée plutôt dans des postes hiérarchiques supérieurs et de management ; ceci étant, ils ont souvent des rémunérations plus élevées que les autres types de salariés. A titre d'exemple, l'entreprise Microsoft est reconnue pour la haute qualité de la sélection de son personnel. Selon les dires du Vice-président et du Directeur technique, M. Vaskevitch, les jeunes employés ont plus d'énergie, et parfois plus de créativité. Toutefois, ils ont encore beaucoup à apprendre, et cela ne peut se réaliser sans acquérir de l'expérience. C'est pourquoi chez Microsoft, on recrute à la fois de jeunes talents issus des campus universitaires et des ingénieurs très expérimentés issus de l'industrie. La plupart des salariés de Microsoft sont jeunes, du fait que les travailleurs âgés ont tendance à s'orienter plutôt vers des emplois de niveaux hiérarchiques supérieurs, peu accessibles d'emblée aux jeunes recrues.

Au sein de l'ESRF, des chercheurs, des ingénieurs et des techniciens sont chargés de l'entretien de l'accélérateur de lumière synchrotron. L'entreprise est structurée en cinq grandes divisions de recherche qui à leur tour, sont subdivisées en plusieurs groupes d'expérimentation et de recherche. Chaque division est dirigée par un directeur principal, et chaque subdivision a un chef responsable des groupes qui la composent (cf. l'organigramme de l'ESRF, figure 5.6., ci-dessous).

Figure 5.6. Organigramme général de l'ESRF (Septembre 2011)



Etant donné que le domaine d'activité a un caractère très spécifique, le personnel de cette organisation quant à lui, est très varié en termes démographiques. L'âge ne fait pas exception. En effet, il y a une grande diversité d'âges et de générations parmi les salariés, allant de 21 à 62 ans.

L'entreprise, soucieuse du climat de travail des salariés et du maintien de sa position de leader mondial dans la technologie du rayonnement synchrotron, mène une politique favorisant les interactions entre ses salariés, dans le but de rapprocher les générations et d'assurer ainsi de meilleures collaborations entre managers-superviseurs, chercheurs, techniciens et ingénieurs.

Tous les arguments mentionnés plus haut confirment notre choix et la pertinence de nous pencher sur l'ESRF pour y étudier la diversité des âges de son personnel. Dans la section suivante, nous développerons la méthodologie que nous avons appliquée pour notre étude au sein de l'ESRF.

5.3. Méthodologie

Suite à des réunions où nous avons exposé le projet de cette thèse devant la Direction de l'entreprise, nous avons obtenu son accord pour mener cette étude. Un questionnaire a été distribué aux participants pendant l'été et l'automne 2010. Le questionnaire a été précédé d'une lettre d'invitation à l'enquête, envoyée à tous les participants envisagés. Dans cette lettre-circulaire, les objectifs de l'étude, les instructions et les enjeux de participation ont été expliqués aux participants. Les destinataires ont été assurés du caractère confidentiel de leur participation et du contenu de leurs réponses, ainsi que du partage ultérieur des résultats de l'enquête avec eux et avec leur entreprise. La lettre a souligné le caractère volontaire de la participation à l'étude et a été suivie de la fourniture d'un lien Internet du questionnaire, en français et en anglais.

5.3.1. Participants

Un nombre de 104 managers-superviseurs variant du niveau de cadre supérieur à ceux de responsable d'équipe, ingénieur, chef de division ; et 244 salariés non managers, remplissant des fonctions de chercheurs, techniciens, administrateurs, opérateurs ou stagiaires, ont été invités à participer à cette étude. Les âges des salariés non managers varient de 21 à 53 ans, alors que les âges des managers-superviseurs varient de 32 à 62 ans. Sur 104 managers, 62 ont donné suite à l'enquête, pour un taux initial de 59,61 %. Toutefois, le nombre de réponses complètes et exploitables émanant des managers fut de 44, soit un taux de réponse de 42,31 %. Dans les analyses statistiques ultérieures, nous avons inclus 41 managers parce que pour 3 d'entre eux, les réponses de leurs collaborateurs ont manqué, ou n'ont pu être identifiées. Sur 244 salariés non managers, 154 ont répondu à l'enquête, soit un taux de 63,11 %. Toutefois, ce nombre se réduit

ultérieurement à 145 réponses exploitables, soit un taux de 59,42 %. Au total, l'échantillon de notre étude menée au sein de l'ESRF inclut 186 personnes, managers et collaborateurs inclus. Puisque nous avons envisagé un niveau dyadique d'analyse, notre échantillon comprend un nombre de 145 dyades. Cet échantillon inclut des hommes et des femmes managers, et des hommes et des femmes collaborateurs. Leur âge varie de 21 à 62 ans (voir les Annexes MESRF et SESRF, pages 418 et 431, respectivement).

Tous les collaborateurs ont des niveaux de formation allant graduellement du Baccalauréat aux Doctorat et Ecoles d'Ingénieurs, et il y a des titulaires de BTS, Licence et Master. A de rares exceptions près, les managers sont tous des diplômés d'études supérieures de niveau Master, Doctorat ou Ecoles d'Ingénieurs. Les durées d'expérience professionnelle des collaborateurs varient de 1 à 38 ans, et la durée de leur collaboration avec leur supérieur hiérarchique direct au niveau N+1 varie de 1 à 20 ans. Au plan de la nationalité d'origine, les participants étaient, par ordre numérique décroissant : des Français, Allemands, Britanniques, Italiens, Espagnols, Néerlandais, Danois, Finlandais, Belges, Russes, Irlandais, Hongrois, Tchèques et Brésiliens.

5.3.2. Protocole

Deux versions du questionnaire en format électronique ont été distribuées aux participants, après des réunions avec l'Administration et les représentants du département Ressources Humaines. Une lettre d'invitation a été envoyée à tous les participants pour les informer sur les objectifs de l'étude, sur le calendrier et les conditions de l'enquête. Tous les destinataires ont été informés du caractère volontaire de leur participation, et ont été assurés de l'anonymat de leur participation. La confidentialité des données a été garantie et assurée à tout moment.

Le questionnaire a été administré en deux étapes, dans le but de réduire l'ampleur des problèmes liés à la variance de la méthode commune (voir aussi Howell et Hall-Merenda, 1999). Dans un premier temps, l'enquête a été diffusée au mois de septembre 2010 auprès des managers. Ceux-ci ont eu un délai de deux semaines pour remplir le questionnaire. À la fin de la période, un message de rappel par e-mail a été envoyé aux participants qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête. Le nouveau délai fut d'une à deux semaines environ. À la fin de la première étape, un mois plus tard, une version de l'enquête à destination des collaborateurs leur a été

envoyée. Le protocole a suivi, de la même manière que dans le cas des managers. A la fin du mois de novembre 2010, l'enquête était clôturée.

Suite à cette étape importante, nous avons procédé à l'identification des réponses provenant également des managers et de leurs collaborateurs directs, pour former les paires dyadiques. De ce long processus il a résulté un nombre de 145 dyades, composées de 145 collaborateurs et de leurs 41 managers.

5.4. Résultats

Suite à la collecte des données et à l'identification des paires dyadiques, nous avons obtenu un nombre de 145 dyades, composées de 145 collaborateurs et de leurs 41 managers. Le nombre des collaborateurs par manager varie de 2 à 9. Par conséquent, certains managers ont eu seulement deux collaborateurs, alors que d'autres en ont eu davantage (voir aussi les Annexes MESRF et SESRF).

5.4.1. Statistiques descriptives

Pour les résultats complets des statistiques descriptives, se rapporter aux Annexes MESRF (p. 418) et SESRF (p. 431).

Parce que les variables d'intérêt ont été mesurées à l'aide des instruments à multi-items, nous avons déterminé, dans un premier temps, la qualité psychométrique et le degré de fiabilité des ces instruments à l'aide du logiciel Stata 12. Les deux premières colonnes à gauche au tableau 5.2. ci-après contiennent les indices de fiabilité des mesures correspondant aux variables, aussi bien pour les managers que pour leurs collaborateurs. Ces résultats montrent que dans l'ensemble, à deux exceptions près, toutes les mesures ont des indices de fiabilité interne élevés. Etant donné la fiabilité interne élevée des construits, pour chaque échelle nous avons utilisé la moyenne des scores des items la composant.

La colonne 4 au tableau 5.1. indique la corrélation entre les réponses des managers et les réponses de leurs collaborateurs par rapport aux variables d'intérêt plus haut évoquées. On observe d'emblée une corrélation modérée et significative pour la mesure LMX ($r = 0.411$; $p < 0.001$). De manière surprenante, la corrélation entre les réponses des managers et celles de leurs collaborateurs pour LTF a été de beaucoup inférieure à celle de LMX ($r = 0.096$; $p = 0.252$).

De même pour la ST ($r = -0.114$; $p = 0.171$, pour la mesure à 3 items) et pour l'EO ($r = 0.046$; $p = 0.585$). En revanche, la corrélation a été modeste mais significative pour la mesure de l'âge subjectif ($r = 0.193$; $p = 0.020$). Toutefois, après un ajustement Bonferroni, cette dernière corrélation ne sera plus significative au seuil de $p = 0.01$. Bien que ces corrélations suggèrent des interdépendances minimales entre les réponses des managers et celles de leurs collaborateurs, il reste encore des interdépendances au niveau horizontal, c'est-à-dire entre les collaborateurs qui partagent le même manager. De ce fait, la dernière colonne du tableau 5.2. indique les coefficients de la corrélation intra-classe (ρ) pour chaque variable. Ce coefficient indique le taux de variance qui existe entre les groupes de managers pour chaque variable. Des valeurs supérieures indiquent des niveaux d'interdépendance plus élevés parmi les sujets au sein du groupe. Dans notre cas, nous observons un taux de 17,6 %, représentant la variance entre les managers pour ce qui concerne LMX. Cette valeur est de 14,9 % pour le LTF, 9,7 % pour la ST (à 3 items), de 22,1 % pour l'EO, de 29 % pour l'âge subjectif et de 22,4 % pour l'âge chronologique. Pour l'EA, la variance n'est que de 0,3 % ; et pour la ST (MSQ) elle est de moins de 0,1 %. En somme, ces chiffres sont favorables à l'utilisation des erreurs standard robustes pour tenir compte des interdépendances.

Tableau 5.1. Indices de fiabilité interne et corrélations entre les variables

Variable	Managers			Collaborateurs			Corrélation (r)	CIC (ρ)
	Fiabilité α	Moyenne	Ecart type	Fiabilité α	Moyenne	Ecart type		
LMX	0.83	3.76	0.68	0.89	3.58	0.77	0.411***	0.176
LTF	0.79	3.83	0.48	0.91	3.34	0.87	0.096	0.149
ST	0.69	6.08	0.78	0.88	5.87	1.07	-0.111	0.097
STMSQ	0.85	3.74	0.44	0.87	3.70	0.50	-0.093	< 0.001
EA	0.91	4.01	0.71	0.90	3.51	0.78	-0.014	0.003
EO	0.60	4.23	1.01	0.60	4.17	1.06	0.046	0.221
AS	0.86	3.10	0.71	0.87	2.58	0.68	0.193*	0.290
AC		47.90	7.70		40.21	9.17	0.185*	0.224

N = 41 managers ; N = 145 collaborateurs ; *** $p < .001$. * $p < .05$; CIC = corrélation intra-classe; AS = âge subjectif ; AC = âge chronologique.

5.4.2. Analyses factorielles exploratoires

Afin de vérifier l'unidimensionnalité des échelles et de purifier le questionnaire des éventuels items potentiellement nuisibles à une structure factorielle cohérente des construits (Roussel, 2005), nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire pour chaque échelle. Par *unidimensionnalité*, on entend l'existence d'un construit latent bien représenté par un ensemble d'items sous-jacents. Dans le logiciel Stata, nous avons utilisé l'analyse des facteurs principaux (AFP). Au total, sept facteurs principaux ont été restitués pour l'échelle du LMX. Ceux-ci sont représentés aux tableaux 5.2. et 5.3. Un modèle à deux facteurs a été retenu pour examiner les contributions factorielles²¹ de chaque item, après une rotation orthogonale selon la méthode Varimax qui a été effectuée pour faciliter l'interprétation. L'analyse des contributions factorielles apportées aux deux facteurs montre qu'une seule structure factorielle est optimale. Nous présentons les analyses aux tableaux ci-après.

Tableau 5.2. Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour MLMX

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.70383	2.52046	1.0946	1.0946
Factor2	0.18337	0.09107	0.0742	1.1689
Factor3	0.09230	0.09546	0.0374	1.2062
Factor4	-0.00315	0.12014	-0.0013	1.2050
Factor5	-0.12329	0.01662	-0.0499	1.1551
Factor6	-0.13991	0.10316	-0.0566	1.0984
Factor7	-0.24308	.	-0.0984	1.0000

Tableau 5.3. Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour SLMX

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	3.88753	3.63630	1.0224	1.0224
Factor2	0.25124	0.14717	0.0661	1.0884
Factor3	0.10406	0.14958	0.0274	1.1158
Factor4	-0.04552	0.06830	-0.0120	1.1038
Factor5	-0.11382	0.01049	-0.0299	1.0739
Factor6	-0.12431	0.03234	-0.0327	1.0412
Factor7	-0.15665	.	-0.0412	1.0000

²¹ Factor loadings.

Tableau 5.4. LMX : Analyse factorielles exploratoire après une rotation orthogonale varimax

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>			Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>		
	F1	F 2	Facteur unique	F 1	F 2	Facteur unique
LMX1	.298	.464	.530	.665	.312	.706
LMX2	.585	.419	.715	.665	.435	.787
LMX3	.457	.417	.618	.762	.321	.784
LMX4	.631	.276	.655	.493	.655	.802
LMX5	.542	.215	.548	.299	.508	.560
LMX6	.438	.556	.696	.364	.663	.712
LMX7	.264	.548	.561	.612	.564	.832
Valeur propre (Eigenvalue)	2.704	0.183	2.704	3.888	0.251	3.888

Le tableau 5.4. décrit les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle LMX. Dans le cas des managers aussi bien que des collaborateurs, nous observons que seul le Facteur 1 a une valeur propre supérieure à 1, ce qui indique l'unidimensionnalité de l'échelle LMX. En règle générale, une échelle est considérée comme unidimensionnelle si elle a « une seule valeur propre supérieure à 1,0. » (Lehman et al., 2002, p. 202 ; Hoe, 2008 ; Kaiser, 1960).

Remarquons que la structure optimale de l'échelle LMX est celle d'un facteur unique, aussi bien chez les managers que chez les collaborateurs.

Sous l'angle empirique et statistique, ces résultats indiquent une structure unidimensionnelle du construit LMX. Toutefois, dans la littérature sur LMX, certaines études soulignent son caractère multidimensionnel (Liden et Maslyn, 1998), alors que d'autres soutiennent son unidimensionnalité (Graen et Uhl-Bien, 1995). De plus, Gerstner et Day (1997, p. 837) ont recommandé la mesure LMX-7 comme l'instrument le plus adapté à l'usage des chercheurs s'intéressant à l'unidimensionnalité du construit. Une étude récente montre LMX-7 comme étant la mesure la plus fréquemment employée par les chercheurs pour mesurer la qualité des relations au travail entre les managers et leurs collaborateurs (Joseph, Newman et Sin, 2011).

En somme, l'analyse exploratoire menée pour l'échelle LMX révèle que les managers, aussi bien que leurs collaborateurs, ont perçu le construit LMX comme une mesure globale de la qualité de leurs interactions au travail. Dans la même veine, il convient de rappeler que dans cette étude, nous nous intéressons au LMX dans sa globalité, plutôt qu'à ses facettes séparées.

Au tableau 5.5. ci-après sont détaillés les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle mesurant le leadership transformationnel (LTF). Leur interprétation est similaire à celle développée pour l'échelle LMX. Nous ne présentons que le tableau cumulant les résultats globaux avec les valeurs propres et les contributions factorielles des items sur les facteurs, pour les managers et leurs collaborateurs. De manière analogue au LMX, seule une valeur propre supérieure à 1 a été identifiée pour le premier facteur (2.514), ce qui converge avec l'hypothèse d'unidimensionnalité du construit. Une solution à facteur unique est représentée dans la troisième colonne, démontrant à nouveau l'unidimensionnalité de l'échelle.

Tableau 5.5. LTF : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax (AFP)

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>			Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>		
	F 1	F 2	Facteur unique	F 1	F 2	Facteur unique
LTF1	.089	.410	.316	.473	.504	.687
LTF2	.666	.039	.559	.733	.369	.798
LTF3	.838	.110	.739	.734	.343	.782
LTF4	.688	.364	.770	.669	.501	.835
LTF5	.143	.689	.525	.600	.469	.762
LTF6	.440	.477	.638	.406	.673	.744
LTF7	.219	.595	.530	.456	.625	.752
Valeur propre (Eigenvalue)	2.514	.747	2.514	4.116	.187	4.116

L'unidimensionnalité de l'échelle du LTF suggère que les managers et les collaborateurs ont perçu le leadership transformationnel en tant que construit unidimensionnel.

Le tableau 5.6. décrit les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle de la satisfaction au travail (ST) à trois items. On observe son unidimensionnalité, étant donné que seule une valeur propre supérieure à 1 peut être repérée, ainsi qu'un facteur unique.

Tableau 5.6. ST : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers		Collaborateurs	
	<i>Contribution factorielle</i>		<i>Contribution factorielle</i>	
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 1	Facteur 2
ST1	.688	.	.872	.
ST2	.775	.	.796	.
ST3	.675	.	.820	.
Valeur propre (Eigenvalue)	1.530	< .000	2.065	< .000

Nous observons que pour le Facteur 2, il n'y a plus de variance entre les contributions factorielles pour le cas des managers, ni pour le cas des collaborateurs : fait illustré par les cases vides.

Pour ce qui concerne l'échelle STMSQ de la satisfaction au travail, nous rappelons au tableau 5.7. ci-dessous les énoncés de ses items :

Tableau 5.7. Les items descriptifs de l'échelle STMSQ - managers

Item	Enoncé : Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de :
STMSQ1	des possibilités d'être occupé(e) en permanence, tout au long de la journée de travail ?
STMSQ2	des possibilités de travailler seul(e) ?
STMSQ3	des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
STMSQ4	de votre importance aux yeux des autres ?
STMSQ5	de la manière dont vous dirigez vos collaborateurs (rapports humains) ?
STMSQ6	de vos compétences dans les prises de décisions (compétences techniques) ?
STMSQ7	des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
STMSQ8	de la stabilité de votre emploi ?
STMSQ9	des possibilités d'aider vos collaborateurs et d'autres personnes au sein de l'ESRF ?
STMSQ10	des possibilités d'indiquer aux autres ce qu'il faut faire ?
STMSQ11	des possibilités d'effectuer des tâches qui utilisent vos capacités ?
STMSQ12	de la manière dont les règles et les procédures internes de l'ESRF sont mises en application ?
STMSQ13	de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
STMSQ14	de vos possibilités d'avancement ?
STMSQ15	des possibilités d'utiliser votre propre jugement ?
STMSQ16	des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour effectuer votre travail ?

STMSQ17	des conditions de travail ?
STMSQ18	de la manière dont vos collaborateurs s'entendent entre eux ?
STMSQ19	des compliments que vous recevez pour avoir effectué un bon travail ?
STMSQ20	du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?

Dans un second temps, nous présentons les résultats des analyses factorielles exploratoires pour l'échelle de la satisfaction au travail MSQ concernant les managers (MSTMSQ), au tableau 5.8.

Tableau 5.8. MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers				
	<i>Contribution factorielle^a</i>				<i>Unicité^b</i>
	F 1	F 2	F 3	F 4	
MSTMSQ1			.779		.303
MSTMSQ2			.865		.251
MSTMSQ3		.528			.560
MSTMSQ4		.513			.644
MSTMSQ5*					
MSTMSQ6*					
MSTMSQ7				.586	.610
MSTMSQ8				.622	.491
MSTMSQ9	.518				.549
MSTMSQ10		.681			.286
MSTMSQ11	.673				.467
MSTMSQ12		.656			.413
MSTMSQ13**					
MSTMSQ14		.740			.401
MSTMSQ15	.778				.308
MSTMSQ16	.865				.193
MSTMSQ17***					
MSTMSQ18*					
MSTMSQ19	.502				.638
MSTMSQ20	.768				.258
Valeur propre (Eigenvalue)	4.976	2.289	1.807	1.403	
α de Cronbach	0.85	0.81	0.82	0.55	
No. items	6	5	2	2	

Note : * l'item a été supprimé lors de la première itération ; ** l'item a été éliminé lors de la deuxième itération ; *** l'item a été supprimé lors de la troisième itération, et ainsi de suite.

- a. Les contributions factorielles pour cette solution orthogonale représentent à la fois comment les variables (les items) sont pondérées pour chaque facteur, mais aussi la corrélation entre chaque variable (item) et le facteur.
- b. L'unicité montre la proportion de la variance commune de la variable qui n'est pas associée aux facteurs. L'unicité est égale à $(1 - \text{la communalité})$.

Comme le montre le tableau ci-dessus, plusieurs valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées pour cette échelle aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs. Cela suggère que plus d'une dimension factorielle est nécessaire pour rendre compte de la variance commune entre les items. Ce résultat ne doit pas surprendre, car d'une part, l'échelle du STMSQ comporte 20 items, et d'autre part, la conceptualisation psychosociale de la satisfaction au travail confirme une structure multifactorielle du construit (Roussel et Wacheux, 2005, p. 282). La structure à quatre facteurs illustrée plus haut a résulté d'une séquence de trois itérations successives lors desquelles les items dont la contribution factorielle était faible, négative ou ayant une même valeur sur deux facteurs simultanément, ont été supprimés. Cette structure à quatre facteurs confirme, en effet, la multi-dimensionnalité du construit d'un point de vue théorique. Pour exprimer la variance expliquée par les facteurs pour chaque variable individuelle, celle-ci est égale à $(1 - \text{l'unicité})$. Pour l'item MSTMSQ1 par exemple, nous pouvons calculer une variance expliquée de $(1 - 0.3026)$, soit 69,74 % ; les quatre facteurs restituent une variance de 74,93 % pour MSTMSQ2, et ainsi de suite.

Une analyse des fiabilités internes des items composant chaque facteur indique un coefficient α de Cronbach relativement stable pour les F1, F2 et F3 par rapport au coefficient de l'échelle intégrale de 0,85 signalé au tableau 5.1., sauf dans le cas du Facteur 4. Vu que la fiabilité de la sous-échelle composant le Facteur 4 est seulement de 0,55, nous avons supprimé les items MSTMSQ 7 et MSTMSQ 8 la composant. Par conséquent, nous acquiesçons une structure à trois facteurs de l'échelle de satisfaction, après une quatrième itération et une cinquième itération, pour laquelle nous avons supprimé l'item MSTMSQ9. Enfin, une structure factorielle claire a émergé, qui est représentée au tableau 5.9. ci-après.

Tableau 5.9. MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers			
	<i>Contribution factorielle^a</i>			
	F 1	F 2	F 3	Unicité^b
MSTMSQ1			.782	.338
MSTMSQ2			.853	.270
MSTMSQ3		.532		.571
MSTMSQ4		.510		.661
MSTMSQ5*				
MSTMSQ6*				
MSTMSQ7****				
MSTMSQ8****				
MSTMSQ9****				
MSTMSQ10		.674		.289
MSTMSQ11	.643			.517
MSTMSQ12		.657		.435
MSTMSQ13**				
MSTMSQ14		.738		.411
MSTMSQ15	.773			.321
MSTMSQ16	.852			.216
MSTMSQ17***				
MSTMSQ18*				
MSTMSQ19	.519			.625
MSTMSQ20	.776			.274
Valeur propre (Eigenvalue)	4.946	1.538	0.993	
α de Cronbach	0.85	0.81	0.82	
No. items	5	5	2	

Cette structure factorielle suggère l'existence de trois facteurs : l'un regroupant les items MSTMSQ 11, 15, 16, 19 et 20, un second cumulant les items MSTMSQ 3, 4, 10, 12 et 14, et un troisième rassemblant les items MSTMSQ 1 et 2.

Le premier facteur est composé d'items reflétant aussi bien des dimensions intrinsèques (items MSTMSQ 11, 15, 16 et 20) qu'extrinsèques de la satisfaction au travail (item MSTMSQ19). Dans l'ordre de leur contribution factorielle, nous énumérons ici les dimensions suivantes : la satisfaction des managers par rapport aux possibilités qu'ils ont au sein de l'ESRF d'assumer la responsabilité d'essayer leurs propres méthodes pour effectuer leur travail. Cette dimension est suivie de près par la satisfaction des managers à l'égard du sentiment

d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail. En troisième place se situe la satisfaction des managers par rapport à la créativité dont ils jouissent pendant leur travail effectué ; ainsi, ils sont satisfaits par rapport à la possibilité d'utiliser leur propre jugement au travail. Cette dimension est accompagnée de près par la satisfaction des managers de pouvoir mobiliser complètement leurs compétences et leurs capacités, dans l'accomplissement de leur travail. Enfin, une dimension de nature extrinsèque est représentée par la satisfaction, chez les managers, de la reconnaissance exprimée sous la forme de compliments reçus pour avoir effectué un bon travail. Nous pouvons nommer, génériquement, ce premier facteur comme « **satisfaction par rapport aux conditions de travail, à l'accomplissement et à la reconnaissance reçue** ».

Le deuxième facteur regroupe des dimensions révélant la satisfaction des managers par rapport aux possibilités d'avancement dans leur carrière au sein de l'ESRF ; celle-ci représente une dimension de nature extrinsèque. En second lieu, nous avons identifié la satisfaction des managers par rapport à l'autorité qu'ils exercent au sein de l'ESRF, reflétée dans la possibilité d'indiquer aux autres ce qu'il faut faire dans le travail quotidien (dimension intrinsèque). Une troisième dimension qui se dégage réside dans la satisfaction des managers vis-à-vis de la manière dont les règles et les procédures internes sont mises en application au sein de l'ESRF (dimension extrinsèque). Ce deuxième facteur comporte également deux autres dimensions de nature intrinsèque reflétées dans la satisfaction des managers de pouvoir effectuer des choses différentes de temps en temps – il s'agit bien de la variété des tâches – et respectivement dans la satisfaction par rapport à leur importance aux yeux des collaborateurs au sein de l'ESRF ; en d'autres termes, il s'agit du statut social et du prestige dont les managers se montrent satisfaits au sein de l'ESRF. Génériquement, le deuxième facteur peut être appelé « **satisfaction par rapport à l'avancement, à l'autorité exercée, au fonctionnement interne de l'ESRF, au contenu de travail et au prestige aux yeux des collaborateurs** ». De nouveau, la fiabilité interne de ce facteur reste à un niveau très élevé.

Le troisième facteur indique une dimension qui apporte une forte contribution à la satisfaction des managers par rapport à la possibilité de travailler seul, c'est-à-dire en toute autonomie ou indépendance. En second lieu se trouve la satisfaction de pouvoir être occupé(e) en permanence, tout au long de la journée de travail, à savoir l'activité. Ces résultats suggèrent que les managers apprécient des dimensions de nature intrinsèque de la satisfaction au travail représentées par l'autonomie dont ils profitent, et par la richesse des activités qu'ils réalisent au

sein de l'ESRF. Génériquement, ce facteur pourrait porter le nom de « **satisfaction par rapport à l'autonomie et à l'activité** ». La fiabilité interne de ce facteur est très élevée, comme nous l'avons montré plus haut.

En somme, dans le cas des managers, l'échelle de la satisfaction au travail obtenue après l'AFP regroupe un nombre de 12 items, a une cohérence interne alpha de 0,85 et sous-tend trois facteurs principaux. Retenons que les managers sont satisfaits, notamment, par des dimensions intrinsèques de leur travail.

Des analyses similaires ont été effectuées pour l'échelle STMSQ concernant les collaborateurs, résultant en une structure à deux facteurs, comme illustré au tableau 5.10. ci-dessous.

Tableau 5.10. SSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Collaborateurs		
	<i>Contribution factorielle</i>		
	F 1	F 2	Unicité
SSTMSQ1	.640		.574
SSTMSQ2*			
SSTMSQ3	.566		.677
SSTMSQ4	.632		.563
SSTMSQ5		.732	.381
SSTMSQ6		.753	.432
SSTMSQ7*			
SSTMSQ8*			
SSTMSQ9	.611		.532
SSTMSQ10	.525		.669
SSTMSQ11	.748		.431
SSTMSQ12**			
SSTMSQ13*			
SSTMSQ14**			
SSTMSQ15*****			
SSTMSQ16***			
SSTMSQ17*			
SSTMSQ18*			
SSTMSQ19**			
SSTMSQ20	.711		.434
Valeur propre (Eigenvalue)	3.426	.879	
α de Cronbach	0.84	0.78	
No. items	7	2	

Le premier facteur cumule des dimensions par excellence intrinsèques de la satisfaction au travail du côté des salariés. Ainsi, dans l'ordre des contributions factorielles, citons la satisfaction des collaborateurs par rapport à la possibilité d'effectuer des tâches qui utilisent leurs capacités, dimension suivie de près par le sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail ; une troisième dimension concerne la satisfaction des salariés par rapport à l'activité de leur travail, suivie par celle concernant le prestige social et la préservation de leur image aux yeux des autres personnes au sein de l'ESRF. Les collaborateurs se sont également montrés satisfaits des possibilités d'aider les autres personnes au sein de l'ESRF, traduisant ainsi un certain niveau d'altruisme et d'entraide au travail ; on pourrait même qualifier ceci de résultante affective du travail. La variété des tâches qu'ils effectuent quotidiennement représente une sixième dimension du premier facteur, suivie enfin de la satisfaction des employés d'exercer une certaine marge d'autorité, reflétée dans la possibilité d'indiquer aux autres personnels de l'ESRF ce qu'il faut faire en matière de tâches. Génériquement, ce facteur pourrait être appelé **« satisfaction par rapport au contenu et à l'activité de travail, à ses résultantes affectives, au prestige social, à l'entraide et à la marge d'autorité exercée au travail »**.

Le second facteur regroupe deux dimensions importantes de la satisfaction au travail, de nature extrinsèque : la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des compétences démontrées par leurs supérieurs au travail lors des processus de prise de décision, et aussi la satisfaction par rapport à la façon d'encadrement des supérieurs hiérarchiques (rapports humains). Nous pouvons donc appeler ce facteur **« satisfaction par rapport aux compétences techniques du supérieur hiérarchique et à leur encadrement »**.

L'échelle regroupant les deux facteurs a une fiabilité interne alpha de 0,83. Retenons que les employés sont satisfaits à la fois par des dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur travail.

Le tableau 5.11. décrit les résultats de l'analyse exploratoire pour l'échelle de l'engagement affectif (EA). Aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs, l'analyse factorielle a montré qu'une solution factorielle unique est optimale. Par conséquent, on parle d'une dimension unique, soit l'« **engagement affectif envers l'ESRF** » des managers et des collaborateurs.

Tableau 5.11. EA : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>			Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>		
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur unique	Facteur 1	Facteur 2	Facteur unique
EA1	.788	.367	.857	.512	.568	.761
EA2	.911	.216	.872	.521	.642	.817
EA3	.834	.366	.894	.400	.653	.735
EA4	.368	.696	.699	.696	.493	.847
EA5	.535	.561	.760	.706	.451	.826
EA6	.347	.635	.647	.622	.339	.688
Valeur propre (Eigenvalue)	3.778	.429	3.778	3.660	.126	3.660
α de Cronbach			0.91			0.90
No. d'items			6			6

L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de l'engagement organisationnel (EO) démontre elle aussi son unidimensionnalité, comme illustré au tableau 5.12.

Tableau 5.12. EO : Analyse factorielle exploratoire (AFP)

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>	Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>
	Facteur unique	Facteur unique
EO1	.556	.370
EO2	.604	.645
EO3	.424	.651
Valeur propre (Eigenvalue)	0.854	0.978

Enfin, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle de l'âge subjectif (AS) sont décrits au tableau 5.13. Selon les mêmes critères évoqués antérieurement, à savoir des valeurs propres supérieures à 1 et des contributions factorielles élevées, l'unidimensionnalité de l'échelle est de nouveau validée.

Tableau 5.13. AS : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers	Collaborateurs
	<i>Contribution factorielle</i>	<i>Contribution factorielle</i>
	Facteur unique	Facteur unique
AS1	.790	.871
AS2	.699	.857
AS3	.846	.845
AS4	.750	.677
AS5	.561	.556
Valeur propre (Eigenvalue)	2.706	2.975

Etant donné la présence de preuves solides que les échelles mesurent une seule dimension des construits mobilisés, et ayant montré que leurs fiabilités sont très élevées, nous avons calculé des scores pour chaque échelle, en prenant la moyenne des réponses aux items individuels les composant. Le résultat de cette opération est une échelle d'intervalle, appropriée à la modélisation de la régression.

5.4.3. Tests de normalité des distributions

Pour ce qui concerne *les tests de normalité des distributions* des variables, la figure 5.7. affiche les *boîtes à moustaches* des scores LMX et LTF pour les managers et leurs collaborateurs, respectivement. Dans une boîte à moustaches, la ligne intérieure de la boîte représente la position de la médiane, et les extrémités de la boîte représentent la 25^e et le 75^e centile, respectivement. Les extrémités des *moustaches* représentent le 5^e et respectivement le 95^e centile ; tous les points situés au-delà des extrémités des moustaches peuvent être considérés comme des valeurs « aberrantes » (*outliers*) ou extrêmes. Les boîtes apparaissent relativement symétriques, avec une légère différence de distribution des scores chez les collaborateurs. Ainsi, pour la variable LMX, six valeurs extrêmes ou « aberrantes » sont observées chez les collaborateurs. Pour la variable leadership transformationnel (LTF), une seule valeur « aberrante » chez les managers et deux chez les collaborateurs, sont observées. La distribution des scores pour les variables LMX et LTF indique un rapprochement de la normalité, avec une légère asymétrie pour MLMX du fait du positionnement de la médiane vers l'extrémité

inférieure de la boîte à moustaches, et respectivement une légère asymétrie pour SLMX et SLTF du fait du positionnement de la médiane vers l'extrémité supérieure de la boîte à moustaches. La modélisation de chaque variable en utilisant la méthode des régressions multiples, sera néanmoins appropriée.

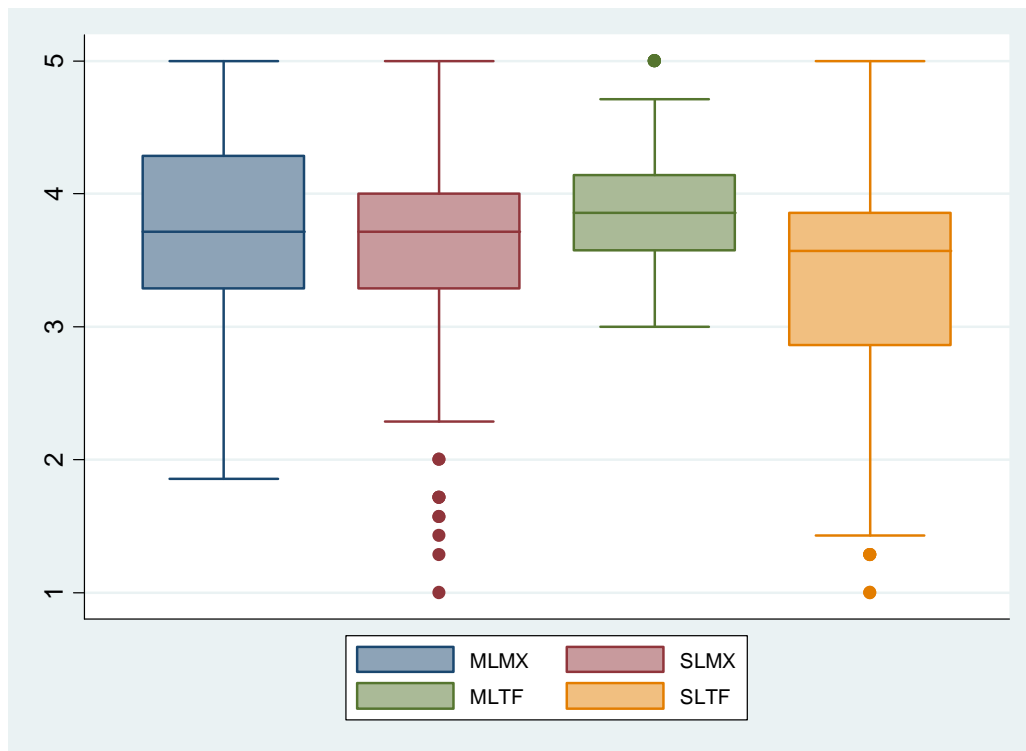


Figure 5.7. Les boîtes à moustaches des scores LMX et LTF pour les managers et leurs collaborateurs (à gauche : managers ; à droite : collaborateurs)

La figure 5.8. représente les distributions des scores pour les variables satisfaction au travail (STMSQ) et engagement affectif (EA). Pour la variable SSTMSQ, nous remarquons une certaine symétrie dans sa distribution chez les collaborateurs, et une légère asymétrie pour MSTMSQ du fait du positionnement de la médiane vers l'extrémité supérieure de la boîte. Une seule valeur « aberrante » est présente chez les managers, et quatre valeurs extrêmes sont observables chez les salariés. Nous pouvons acquiescer une situation de quasi-normalité. Pour ce qui concerne la variable EA, de nouveau, seule une valeur aberrante est observée chez les managers, et trois chez les collaborateurs. Dans cette figure, les distributions indiquent un rapprochement de la normalité, avec une légère asymétrie chez les managers du fait du

positionnement de la médiane vers l'extrémité supérieure (MSTMSQ) et respectivement inférieure (MEA) de la boîte à moustaches.

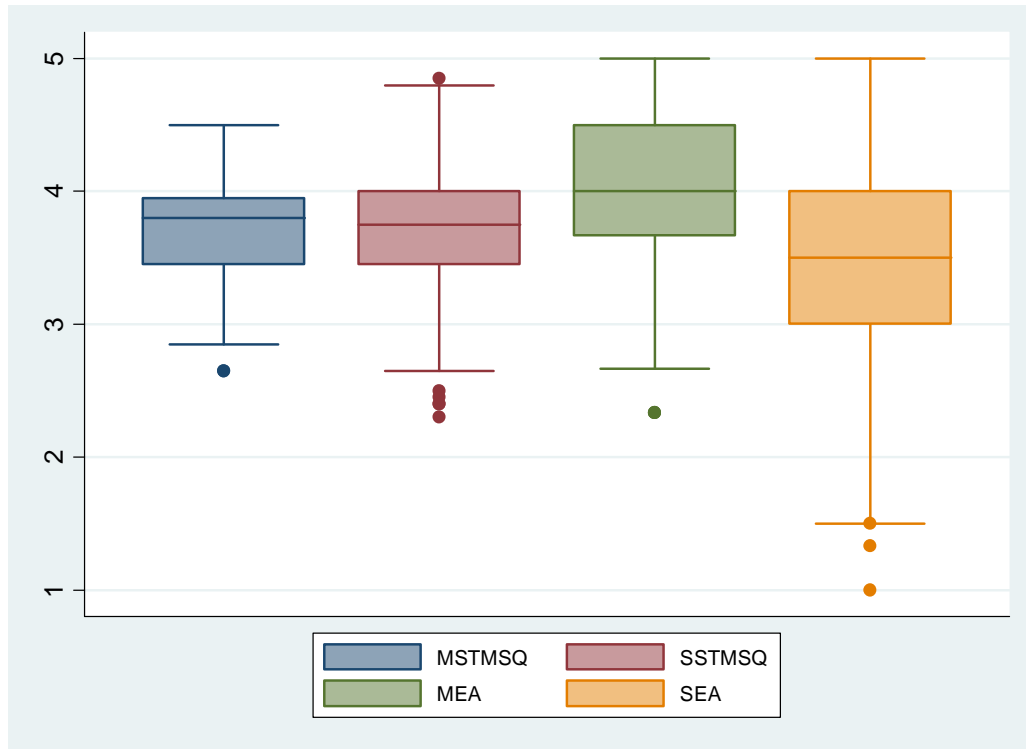


Figure 5.8. Les boîtes à moustaches des scores STMSQ et EA pour les managers et leurs collaborateurs (à gauche : managers ; à droite : collaborateurs)

La figure 5.9. décrit les distributions de scores pour les variables satisfaction au travail (mesurée par l'échelle à trois items) et engagement organisationnel. Pour la variable satisfaction au travail, nous observons chez les managers (MST) une distribution moins normale, du fait du positionnement de la médiane dans l'extrémité inférieure de la boîte à moustaches, et du fait de la présence de deux observations dont les valeurs se situent en dehors des extrémités des moustaches. Chez les collaborateurs, nous constatons une distribution quasi-normale, caractérisée par la présence de trois valeurs « aberrantes ». Toutefois, la médiane se situe bien au centre de la boîte, lui conférant ainsi une meilleure symétrie par rapport au cas des managers.

Pour ce qui concerne la variable engagement organisationnel, nous observons une distribution normale aussi bien chez les managers que chez les collaborateurs, avec une légère asymétrie du fait du positionnement de la médiane vers l'extrémité inférieure de la boîte à

moustaches dans les deux cas. Aucune valeur extrême n'est présente dans la distribution de cette variable.

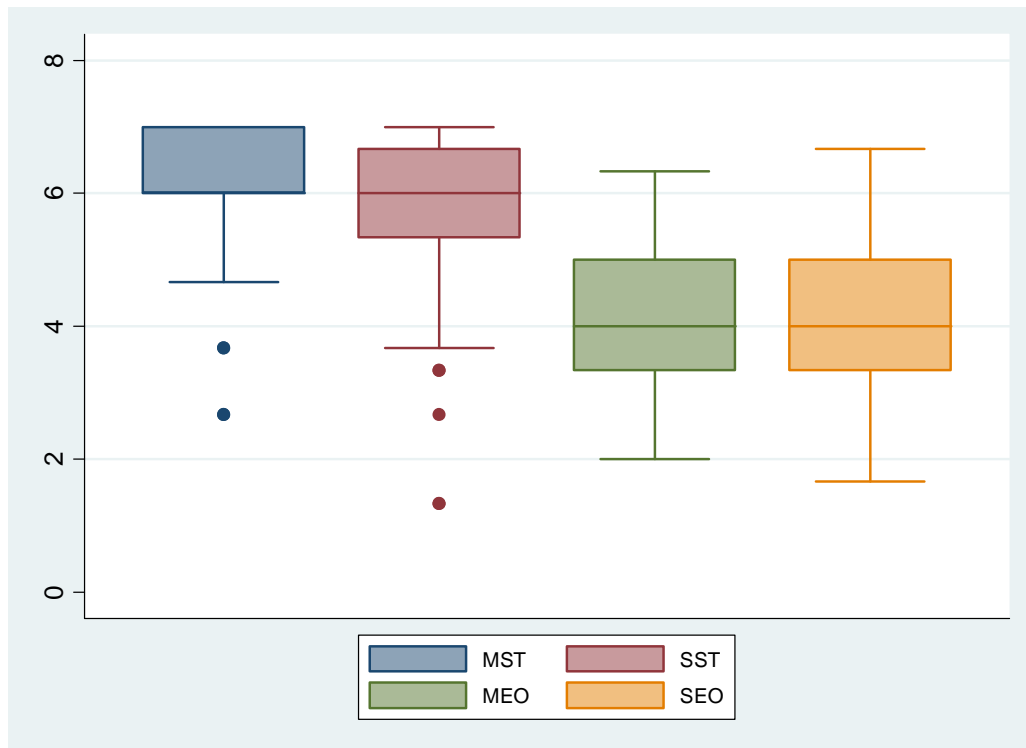


Figure 5.9. Les boîtes à moustaches des scores ST et EO pour les managers et leurs collaborateurs (à gauche : managers ; à droite : collaborateurs)

Etant donné la présence des quelques valeurs aberrantes signalées plus haut, notamment pour la satisfaction au travail mesurée par l'échelle à trois items, afin de rapprocher les valeurs périphériques des autres observations situées dans la zone de normalité, des actions supplémentaires pourraient envisager la suppression des observations dont les scores se situent en dehors des limites normales de distribution, ou bien leur transformation (par exemple, une transformation logarithmique). Toutefois, cela compliquerait l'interprétation ultérieure des résultats ; par conséquent, nous conserverons les échelles telles quelles, dans les tests ultérieurs de nos hypothèses.

5.4.4. Tests des hypothèses

La **première hypothèse** était que plus proches sont les âges des managers et des collaborateurs, meilleure sera la qualité de leurs échanges au travail.

[H_1 : La similarité d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée à leurs interactions LMX.]

Nous avons testé cette hypothèse en utilisant, dans un premier temps des combinaisons variées entre les âges chronologique et subjectif des managers et de leurs collaborateurs (tableau 4.1). Dans chaque modèle de régression (SUR), nous avons introduit en équation d'abord l'âge du manager, puis l'âge du collaborateur ; et en troisième lieu, le terme d'interaction entre l'âge du manager et l'âge du collaborateur. Les résultats de ces modèles sont décrits aux tableaux 5.14 à 5.17. Ces analyses ont été effectuées en utilisant le logiciel Stata 12. Du fait que notre approche suit la méthode des régressions apparemment sans rapport (SUR), cette procédure ne permet pas d'effectuer le test F pour comparer les modèles. Toutefois, l'approche par étapes nous a permis d'observer si la signification des variables auparavant introduites en équation change ou non lorsqu'on ajoute dans le modèle de nouvelles variables explicatives.

Tableau 5.14. Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ACS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
MLMX			
1. ACM	0.020	0.021	0.020
2. ACS		-0.004	-0.004
3. ACM × ACS			-0.001
SLMX			
1. ACM	-0.009	-0.008	-0.010
2. ACS		-0.004	-0.004
3. ACM × ACS			-0.001
ρ	0.442	0.441	0.435

N = 145.

Le tableau 5.14. ci-dessus montre les résultats obtenus pour les interactions entre les âges chronologiques des managers et des collaborateurs en rapport avec leurs échanges LMX. Ces résultats ne sont pas significatifs. Dans le Modèle 1, dans l'équation visant les managers, on obtient une valeur non significative ($B = 0.020$, E.T. = 0.014, $p = 0.142$). Dans le Modèle 2, la

valeur du coefficient B reste toujours non significative pour l'âge chronologique du manager ($B = 0.021$, E.T. = 0.135, $p = 0.124$). Lorsque l'on ajoute dans l'équation l'âge chronologique du collaborateur, B reste non significatif et sa valeur devient -0.004 (E.T. = 0.006 ; $p = 0.471$). Enfin, dans le Modèle 3, tous les deux effets restent non significatifs et le terme d'interaction $ACM \times ACS$ reste, lui aussi, non significatif ($B = -0.001$; E.T. = 0.001 ; $p = 0.244$).

Pour ce qui concerne l'équation LMX correspondant aux collaborateurs (SLMX), les résultats du tableau 5.14. suggèrent à nouveau que l'âge chronologique du manager en tant que tel, n'influe pas sur leurs relations LMX dans le Modèle 1 ($B = -0.009$; E.S. = 0.010 ; $p = 0.352$) ni dans le Modèle 2 ($B = -0.008$; E.T. = 0.009 ; $p = 0.382$). En tant que tel, l'âge chronologique du collaborateur (ACS) n'a pas non plus un effet significatif dans le Modèle 2 ($B = -0.004$; E.T. = 0.006 ; $p = 0.497$). Enfin, au Modèle 3, tous les deux effets concernant les âges chronologiques du manager et du collaborateur restent non significatifs et le terme d'interaction $ACM \times ACS$ n'a pas atteint, lui non plus, une valeur significative ($B = -0.001$; E.T. = 0.001 ; $p = 0.129$).

A la dernière ligne du tableau 5.14., nous pouvons remarquer que le coefficient ρ de corrélation entre les équations ne change pas beaucoup d'un modèle à l'autre. Autrement dit, après l'ajustement de l'ACM, il reste une corrélation de 0.442 dans la manière dont les managers et les collaborateurs perçoivent leurs échanges LMX. Cette corrélation est de 0.441 dans le second modèle et de 0.435 dans le dernier modèle contenant le terme d'interaction $ACM \times ACS$.

En somme, aucun des coefficients B obtenus et rapportés plus haut ne sont pas significatifs.

Ci-après sont décrits les modèles des régressions SUR qui contiennent l'âge chronologique du manager (ACM) et l'âge subjectif du collaborateur (ASS). Les résultats ne sont pas significatifs. Leur interprétation est analogue à celle détaillée précédemment au tableau 5.14.

Tableau 5.15. Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ASS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
1. ACM	0.020	0.020	0.018
2. ASS		-0.012	-0.176
3. ACM × ASS			-0.018 [‡]
<i>SLMX</i>			
1. ACM	-0.009	-0.008	-0.010
2. ASS		-0.066	-0.076
3. ACM × ASS			-0.011
ρ	0.442	0.442	0.438

[‡] $p < 0.10$. N = 145.

Il est toutefois intéressant de noter, aux tableaux 5.16. et 5.17. (MLMX), **une certaine tendance de l'âge subjectif du manager (ASM) à influencer sa perception par rapport à la qualité des relations LMX qu'il a avec son collaborateur**. Ainsi, bien que moins robustes, ces résultats semblent offrir certains éléments de preuve que l'âge subjectif du manager est important dans sa perception de la relation LMX avec son collaborateur. De même, les termes d'interaction (ASM × ACS et ASM × ASS) portent une légère empreinte de l'âge subjectif du manager vis-à-vis de la relation LMX.

Tableau 5.16. Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ACS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
1. ASM	0.226*	0.247*	0.237*
2. ACS		-0.006	-0.007
3. ASM × ACS			-0.019*
<i>SLMX</i>			
1. ASM	-0.043	-0.027	-0.026
2. ACS		-0.005	-0.004
3. ASM × ACS			-0.008
ρ	0.434	0.432	0.429

* $p < 0.05$. N = 145.

Tableau 5.17. Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ASS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
MLMX			
1. ASM	0.226*	0.231*	0.222*
2. ASS		-0.028	-0.043
3. ASM × ASS			-0.017 [‡]
SLMX			
1. ASM	-0.043	-0.030	-0.030
2. ASS		-0.073	-0.073
3. ASM × ASS			-0.004
ρ	0.434	0.433	0.430

[‡] $p < 0.10$. * $p < 0.05$. N = 145.

Une autre manière d'analyser l'effet de la diversité des âges sur les relations LMX est de construire un modèle de régression de type SUR, en utilisant cette fois-ci la distance euclidienne d'âge entre les managers et leurs collaborateurs dyadiques. Dans ce modèle nous avons trouvé, dans l'équation des managers, une relation significative et positive entre la distance euclidienne mesurant la différence d'âge entre managers et collaborateurs et LMX ($B = 0.590$; E.T. = 0.253 ; $p = 0.02$). Pour ce qui concerne l'équation des collaborateurs, le coefficient de la distance euclidienne n'a pas été significatif ($B = 0.075$; E.T. = 0.302 ; $p = 0.805$).

De manière graphique, les résultats obtenus sont représentés en figure 5.10. ci-après :

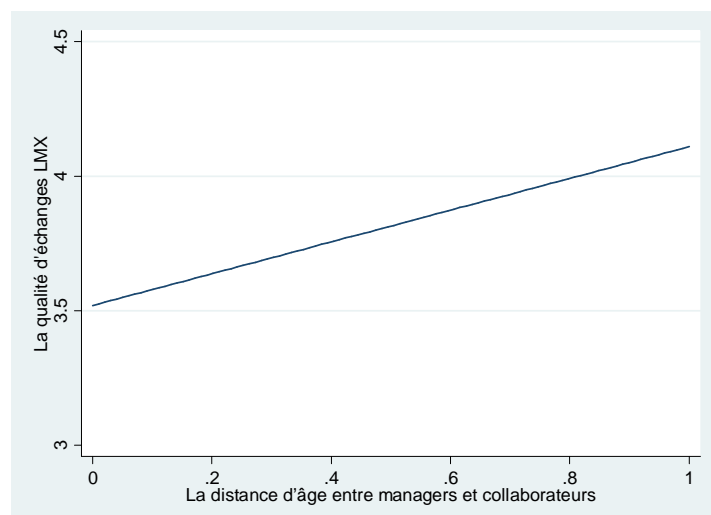


Figure 5.10. La qualité des échanges LMX en fonction des différences d'âge M-C

Contrairement à notre hypothèse, le graphique ci-dessus montre que plus il y a des différences d'âge significatives entre les managers et leurs collaborateurs, plus leurs interactions augmentent en qualité. En conclusion, ces résultats ne permettent donc pas de valider l'hypothèse H₁.

La **deuxième hypothèse** était que les différences d'âge entre managers et collaborateurs affecteront leurs échanges LMX différemment, selon que le manager est plus jeune que les collaborateurs (relation négative) et que le collaborateur est plus jeune que son supérieur hiérarchique (relation positive).

[H_{2a} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et son collaborateur est négativement liée à la qualité LMX quand le manager est plus jeune que son collaborateur.

H_{2b} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et son collaborateur est positivement liée à la qualité LMX quand le collaborateur est plus jeune que son manager.]

Pour tester ces hypothèses, nous avons subdivisé notre échantillon initial en deux sous-échantillons. Dans le premier, les collaborateurs étaient plus jeunes que leurs managers (conformément à la H_{2b}). Dans le second, c'était le cas inverse, c'est-à-dire que les managers étaient plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{2a}). Ensuite, pour chacun des deux sous-échantillons, nous avons suivi séparément la même procédure analytique que celle de l'hypothèse H₁. Parce que dans les modèles antérieurement présentés concernant la similarité d'âge, c'est le terme d'*interaction* qui est essentiel pour constater si l'effet est significatif ou non, cela reste valable également pour le cas de la différence d'âge – en tant que dimension de la diversité des âges. Par conséquent, seuls les modèles d'interaction seront présentés dans les tableaux suivants. Le tableau 5.18. décrit les résultats des analyses de régression effectuées sur le sous-échantillon où les collaborateurs étaient plus jeunes que leurs managers (H_{2b}). La taille de ce sous-échantillon était 115. Dans les modèles de régression, le seul coefficient significatif fut obtenu pour l'effet direct **de l'âge subjectif des managers**. Lorsque ce dernier fut combiné avec l'âge chronologique des collaborateurs, nous avons obtenu un coefficient B = 0.247 ; E.T. = 0.104 ; p = 0.018. En revanche, lorsque l'âge subjectif des managers a été combiné avec l'âge subjectif des collaborateurs, le coefficient B devient 0.227 (E.T. = 0.107 ; p = 0.034). Ainsi, **lorsque les managers se sentent plus âgés, ils ont tendance à percevoir la qualité des relations LMX avec leurs collaborateurs comme étant plus élevée**, fait constaté dans leurs

scores LMX qui tendent à être élevés. Toutefois, l'absence de signification pour les termes d'interaction suggère que **seul, l'effet principal de l'âge subjectif** compte dans ce cas.

Tableau 5.18. Les modèles de régression SUR pour la qualité des relations LMX lorsque les managers sont plus âgés que les collaborateurs (H_{2b})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLMX</i>				
Age du Manager	0.032*	0.025	0.247*	0.227*
Age du Collab.	-0.010	-0.024	-0.005	-0.001
Interaction	< 0.001	-0.008	-0.014	-0.013
<i>SLMX</i>				
Age du Manager	-0.004	-0.005	-0.030	-0.021
Age du Collab.	-0.004	-0.013	-0.005	-0.039
Interaction	-0.001	-0.013	-0.010	0.010
ρ	0.420	0.418	0.417	0.419

N = 115. * $p < 0.05$.

Dans un modèle de régression SUR distinct, la différence d'âge a été introduite à travers la mesure de la distance euclidienne entre managers et collaborateurs. La variable *différence d'âge* n'a été que **marginale**ment significative au seuil de 10 % dans l'équation pour les **managers** ($B = 0.643$, E.T. = 0.377, $p = 0.088$), et non significative dans l'équation pour les collaborateurs, $B = 0.193$, E.T. = 0.244, $p = 0.431$. Ce résultat ($B = 0.643$) montre toutefois que la différence d'âge est positivement associée à la qualité d'interactions LMX lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs, ce qui permet **une validation partielle de l'hypothèse H_{2b}** .

Des résultats plus intéressants se dégagent dans le cas où les managers sont chronologiquement plus jeunes que les collaborateurs (H_{2a}). La taille de ce sous-échantillon est plus petite par rapport au cas précédent, avec $N = 30$, néanmoins nous avons repéré certains résultats significatifs. Ainsi, lorsque l'âge subjectif du collaborateur a été associé avec l'âge chronologique de son manager (Modèle 2), **l'âge subjectif du collaborateur a eu tendance à diminuer ses scores LMX qui traduisent sa perception vis-à-vis de la qualité d'échanges avec son supérieur** ($B = -1.004$, E.T. = 0.326, $p = 0.002$). De plus, la différence d'âge *est*

significative, $B = -0.058$, E.T. = 0.026, $p = 0.027$. Cela signifie que **l'effet négatif de l'âge subjectif du collaborateur sur sa perception vis-à-vis de la relation LMX** (telle que perçue par le collaborateur ; SLMX), **devient encore plus négatif lorsque l'âge chronologique du manager augmente**. En d'autres termes, **les collaborateurs qui sont *subjectivement* plus âgés que leurs managers tendent à marquer des scores plus faibles pour LMX, lorsque leurs supérieurs sont *chronologiquement* plus jeunes qu'eux**.

Tableau 5.19. Les modèles de régression SUR pour la qualité des relations LMX lorsque les managers sont plus jeunes que les collaborateurs (H_{2a})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
MLMX				
Age du Manager	0.040	0.019	0.455**	0.368*
Age du Collab.	-0.038	-0.316	-0.047**	-0.394
Interaction	-0.004	-0.040	-0.039***	-0.043*
SLMX				
Age du Manager	0.041	0.027	0.855*	0.635*
Age du Collab.	-0.075 [‡]	-1.004**	-0.083**	-0.912***
Interaction	-0.004	-0.058*	-0.053	-0.660*
ρ	0.463	0.493	0.412	0.425

N = 30. [‡] $p < 0.10$. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Dans le Modèle 3, nous avons associé l'âge subjectif du manager avec l'âge chronologique du collaborateur. De nouveau, les résultats obtenus sont significatifs. L'effet principal de l'âge subjectif du manager sur la relation avec son collaborateur (MLMX) est positif ($B = 0.455$, E.T. = 0.148, $p = 0.002$), alors que **les collaborateurs chronologiquement plus âgés que leurs managers ont tendance à marquer des scores LMX plus faibles** ($B = -0.047$, E.T. = 0.017, $p = 0.006$). La **différence d'âge, elle aussi, est significative** dans ce modèle ($B = -0.039$, E.T. = 0.010, $p < 0.001$). Ces résultats indiquent le fait que **plus la différence d'âge entre manager et collaborateur augmente, plus l'effet de l'âge sur leur perceptions vis-à-vis de leurs échanges (LMX) est significatif**. Dans l'équation visant les collaborateurs, les deux effets sont de nouveau significatifs. Pour ce qui concerne le manager, **son âge subjectif a un effet positif** ($B = 0.855$, E.T. = 0.362, $p = 0.018$). Pour ce qui concerne le collaborateur, **son âge chronologique exerce un effet négatif dans sa perception sur les échanges (LMX) avec son**

manager ($B = -0.083$, E.T. = 0.029, $p = 0.003$). La différence d'âge entre les deux, néanmoins, n'est pas significative.

Enfin dans le Modèle 4, nous avons associé les âges subjectifs du manager et du collaborateur. Dans l'équation du manager, nous avons obtenu un effet principal **positif et significatif de l'âge subjectif du manager sur la perception, par rapport à ses interactions LMX avec le collaborateur** ($B = 0.368$, E.T. = 0.174, $p = 0.034$). De même, la **différence d'âge** entre manager et collaborateur **est significative**, elle aussi ($B = -0.043$, E.T. = 0.019, $p = 0.020$). Dans l'équation du collaborateur, les effets sont tous significatifs. Ainsi, **l'effet de l'âge subjectif du manager sur la qualité des relations LMX est positif et significatif** ($B = 0.635$, E.T. = 0.328, $p = 0.011$). L'effet de **l'âge subjectif du collaborateur sur la qualité des échanges (LMX) avec son responsable, est négatif et significatif** ($B = -0.912$, E.T. = 0.249, $p < 0.001$). Enfin, le terme d'interaction est significatif, lui aussi ($B = -0.660$, E.T. = 0.296 ; $p = 0.026$).

Un modèle de régression SUR séparé a été testé en incluant la distance euclidienne D pour la variable « différence d'âge ». Toutefois, aucun des résultats n'a été significatif dans l'équation pour les managers ($B = 0.042$; E.T. = 0.729 ; $p = 0.954$) ni dans l'équation pour les collaborateurs ($B = -0.387$; E.T. = 0.770 ; $p = 0.616$).

En conclusion, l'hypothèse que la différence d'âge entre manager et collaborateur influe sur la qualité relationnelle de leurs échanges (LMX) selon que le manager est plus jeune ou plus âgé que son collaborateur, **a été validée**, notamment dans le sous-échantillon des dyades managers–collaborateurs où ces derniers étaient chronologiquement plus âgés que leurs supérieurs.

La **troisième hypothèse** était que la similarité d'âge entre managers et collaborateurs sera négativement liée au comportement de leadership transformationnel.

[H₃ : La similarité d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au leadership transformationnel.]

Nous avons testé cette hypothèse de manière analogue à la H₁, en utilisant des modèles de régression SUR avec des erreurs-type robustes, pour tester la signification des effets d'interaction principaux. Au tableau 5.20. ci-après, nous rapportons uniquement les modèles d'interaction complète.

Tableau 5.20. Les modèles de régression SUR pour le LTF

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age du Manager	0.027**	0.020*	0.134	0.132 [‡]
Age du Collab.	-0.015*	-0.164*	-0.008	-0.126 [‡]
Interaction	0.001	-0.005	-0.015 [‡]	-0.014 [‡]
<i>SLTF</i>				
Age du Manager	-0.002	-0.006	-0.086	-0.109
Age du Collab.	-0.014	-0.083	-0.012	-0.078
Interaction	-0.001	-0.017	-0.016	-0.107
ρ	0.088	0.089	0.091	0.095

[‡] $p < 0.10$. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. N = 145.

Au tableau 5.20., nous constatons qu'aucune des variables n'est significative dans l'équation des collaborateurs, concernant les spécifications pour les âges des managers et ceux des collaborateurs en lien avec le leadership transformationnel. Cependant, dans l'équation des managers, autant l'âge du manager que l'âge du collaborateur exercent des effets significatifs sur le LTF. Ainsi, en contrôlant l'âge chronologique des collaborateurs (dans M_1), puis leur âge subjectif (dans M_2), nous avons trouvé **que les managers sont plus enclins à afficher des comportements de leadership transformationnel lorsqu'ils sont chronologiquement plus âgés que les collaborateurs** ($B = 0.027$, E.T. = 0.009, $p = 0.002$ dans le Modèle 1 et $B = 0.020$, E.T. = 0.008, $p = 0.015$ dans le Modèle 2). De même, en contrôlant l'âge chronologique des managers, nous avons obtenu des résultats significatifs pour l'âge chronologique des collaborateurs en lien avec le LTF ($B = -0.015$, E.T. = 0.007, $p = 0.027$ dans le Modèle 1) ; ainsi que des résultats significatifs concernant l'âge subjectif des collaborateurs vis-à-vis de LTF ($B = -0.164$, E.T. = 0.073, $p = 0.025$ dans le Modèle 2). Toutefois, l'effet d'interaction n'est pas significatif dans M_1 , ni dans M_2 .

Dans les M_3 et M_4 , l'effet d'interaction n'est que marginalement significatif au seuil de 10 %. Nous pouvons observer une interaction négative entre l'âge subjectif du manager et l'âge chronologique du collaborateur dans M_3 ($B = -0.015$, E.T. = 0.008, $p = 0.070$). L'interaction demeure négative également dans M_4 , en ce qui concerne l'interaction des âges subjectifs du manager et du collaborateur ($B = -0.014$, E.T. = 0.008, $p = 0.096$).

En somme, ces résultats suggèrent qu'en effet, **l'âge chronologique des managers influence le leadership transformationnel de manière directe**, comme illustré au tableau 5.20. De plus, quoique faiblement, nous avons trouvé une certaine évidence qui semble montrer que **l'effet positif de l'âge subjectif des managers devient plus faible au fur et à mesure que l'âge chronologique ou subjectif des collaborateurs augmente**.

Dans un modèle de régression SUR distinct, nous avons introduit la distance euclidienne d'âge entre les managers et leurs collaborateurs. Nous avons obtenu des résultats significatifs chez les managers, indiquant ainsi que **plus la distance euclidienne d'âge chronologique entre managers et collaborateurs est importante, plus les managers ont tendance à manifester un comportement de leadership transformationnel** ($B = 0.599$, E.T. = 0.181, $p = 0.001$). Chez les collaborateurs, la **distance euclidienne n'est que marginalement significative** ($B = 0.491$, E.T. = 0.292, $p = 0.093$).

En somme, **l'hypothèse H₃ a été empiriquement validée**.

La **quatrième hypothèse** énonçait que les différences d'âge entre managers et collaborateurs se rapportaient différemment au leadership transformationnel dans les dyades composées de managers plus âgés que les salariés, comparées aux dyades où le cas contraire est vrai.

[H_{4a} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au LTF quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

[H_{4b} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée au LTF quand le collaborateur est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son manager.]

Pour tester les hypothèses H_{4a} et H_{4b}, de manière similaire aux hypothèses H_{2a} et H_{2b}, nous avons subdivisé l'échantillon en deux sous-échantillons. Des analyses distinctes ont été effectuées pour chacun des deux sous-échantillons. L'hypothèse H_{4a}, vise l'analyse du sous-échantillon composé de collaborateurs plus âgés que leurs managers (N=30), et les résultats sont illustrés au tableau 5.21.

Tableau 5.21. Les modèles de régression SUR pour le LTF, lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{4a})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age du Manager	0.002	-0.019	-0.050	-0.161
Age du Collab.	-0.012	0.219	-0.016	0.206
Interaction	< 0.001	0.013	-0.007	0.014
<i>SLTF</i>				
Age du Manager	0.052	0.037	0.995*	0.747*
Age du Collab.	-0.092[†]	-1.219***	-0.099**	-1.077***
Interaction	-0.005	-0.069*	-0.059	-0.734*
ρ	0.110	0.244	0.151	0.344

N=30. [†]*p* < 0.10. * *p* < 0.05. ** *p* < 0.01. *** *p* < 0.001.

Nous constatons que c'est l'équation des collaborateurs qui présente des coefficients significatifs, alors que tous les coefficients dans l'équation des managers sont non significatifs. Chez les salariés, dans le Modèle 1, l'âge chronologique du collaborateur est négativement lié au leadership transformationnel de son supérieur ; le coefficient approche une signifiante de niveau $p < 0.10$ ($B = -0.092$, E.T. = 0.049, $p = 0.059$). Autrement dit, **les salariés qui sont plus âgés que leur supérieur hiérarchique auraient du mal à percevoir un style de leadership transformationnel chez leur manager.**

Dans le Modèle 2, l'âge subjectif du salarié a un effet négatif significatif sur ses perceptions vis-à-vis du comportement de leadership transformationnel qu'affiche son supérieur ($B = -1.219$, E.T. = 0.376, $p = 0.001$). Ainsi, plus les collaborateurs chronologiquement plus âgés que leur manager **se sentent plus jeunes que leur âge chronologique, moins ils auraient tendance à identifier chez leurs supérieurs plus jeunes qu'eux, un comportement de leadership transformationnel** ; en outre, le terme d'interaction est significatif dans ce modèle ($B = -0.069$, E.T. = 0.030, $p = 0.024$).

Dans le Modèle 3, de nouveau, l'âge subjectif du manager est significatif ($B = 0.995$, E.T. = 0.497, $p = 0.045$), suggérant que **plus les jeunes managers se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs percevraient chez eux des comportements de leadership transformationnel.**

De manière analogue au Modèle 1, l'âge chronologique du collaborateur est à nouveau négativement associé à sa perception vis-à-vis du leadership transformationnel qu'affiche son manager ($B = -0.099$; E.T. = 0.032 ; $p = 0.002$). Cependant, le terme d'interaction n'est pas significatif.

Enfin au Modèle 4, les trois termes sont significatifs : l'âge subjectif du manager est positivement lié à son leadership transformationnel, tel que perçu par les salariés ($B = 0.747$; E.T. = 0.357 ; $p = 0.037$) : **plus les managers se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs percevraient qu'ils affichent un comportement de leadership transformationnel lors de leurs interactions au travail**. En revanche, l'âge subjectif du collaborateur fut négativement lié à sa perception du comportement de leadership transformationnel qu'affiche son manager ($B = -1.077$; E.T. = 0.329 ; $p = 0.001$) ; l'interprétation est que **plus le (la) collaborateur(trice) se sent plus jeune que son âge chronologique, moins il (ou elle) observera des comportements de leadership transformationnel chez son supérieur hiérarchique** ; enfin, le terme d'interaction entre les âges subjectifs des managers et de leurs collaborateurs est significatif, et négativement lié au leadership transformationnel ($B = -0.734$; E.T. = 0.360 ; $p = 0.041$), **permettant de valider l'hypothèse H_{4a}**.

Un modèle distinct de régression SUR incluant la distance euclidienne a rapporté des résultats non significatifs, aussi bien pour l'équation des managers que pour l'équation des collaborateurs. Autrement dit, une augmentation de la distance d'âge entre les individus de ce sous-échantillon n'a pas produit de scores significatifs visant le leadership transformationnel chez les managers ($B = -0.322$; E.T. = 0.434 ; $p = 0.456$), ni chez les collaborateurs ($B = -0.672$; E.T. = 1.045 ; $p = 0.520$).

En nous tournant vers **l'hypothèse H_{4b}**, au tableau 5.22. sont décrits les résultats des analyses effectuées sur le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs. Ces résultats sont similaires à ceux rapportés lors du test de l'hypothèse H₃.

Tableau 5.22. Les modèles de régression SUR pour le LTF lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{4b})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age du Manager	0.027**	0.020*	0.134	0.132 [‡]
Age du Collab.	-0.015*	-0.164*	-0.008	-0.126 [‡]
Interaction	0.001	-0.005	-0.015 [‡]	-0.014 [‡]
<i>SLTF</i>				
Age du Manager	-0.002	-0.006	-0.086	-0.109
Age du Collab.	-0.015	-0.083	-0.012	-0.078
Interaction	-0.001	-0.017	-0.016	-0.107
ρ	0.088	0.089	0.091	0.095

N = 115. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$. [‡] $p < 0.10$.

Contrairement au cas de l'hypothèse H_{4a} , dans l'équation des collaborateurs, aucun âge – ni celui du manager, ni celui du collaborateur, ni leur interaction – n'est significatif.

En revanche, dans l'équation des managers, au Modèle 1, l'âge chronologique du manager est positivement lié à son comportement de leadership transformationnel ($B = 0.027$; E.T. = 0.009 ; $p = 0.002$). Ainsi, **plus l'âge chronologique du manager augmente, plus il aura tendance à afficher un comportement de leadership transformationnel**. Un faible effet négatif et significatif peut être repérée chez les salariés sous l'angle de leur âge chronologique ($B = -0.015$; E.T. = 0.007 ; $p = 0.027$) ; toutefois, le terme d'interaction n'est pas significatif.

Le même scénario se retrouve au Modèle 2, qui montre des coefficients significatifs positifs pour l'âge chronologique du manager ($B = 0.020$; E.T. = 0.008 ; $p = 0.015$), mais un effet négatif de l'âge subjectif du collaborateur sur ses perceptions concernant le comportement de leadership transformationnel du manager ($B = -0.164$; E.T. = 0.073 ; $p = 0.025$). De nouveau, le terme d'interaction entre les deux variables d'âge n'est pas significatif dans ce modèle.

Dans le Modèle 3, l'interaction entre l'âge subjectif du manager et l'âge chronologique du collaborateur est négative, approchant un niveau de significativité seulement au seuil de 10 % ($B = -0.015$; E.T. = 0.008 ; $p = 0.070$).

Dans le Modèle 4, l'interaction entre les âges subjectifs du manager et du collaborateur continue à demeurer négative et significative, mais uniquement au niveau de $p < 0.10$ ($B = -0.014$; E.T. = 0.008 ; $p = 0.096$). Par conséquent, cette évidence, bien que faible, nous montre que **l'âge subjectif du manager a un effet atténuant sur le leadership transformationnel lorsque l'âge (chronologique / subjectif) du collaborateur augmente.**

Dans un modèle d'analyse à part, nous avons inclus la distance euclidienne d'âge ; les régressions exécutées ont rapporté des résultats similaires aux résultats antérieurement évoqués, pour le cas de l'échantillon entier. Dans l'équation du manager, **une augmentation de la distance euclidienne d'âge a produit une augmentation significative et positive au niveau du leadership transformationnel** ($B = 0.599$; E.T. = 0.181 ; $p = 0.001$). Cette augmentation a également été constatée dans l'équation du collaborateur, quoique dans une moindre mesure et seulement au niveau $p < 0.10$ ($B = 0.491$; E.T. = 0.292 ; $p = 0.093$). **Ces résultats démontrent qu'effectivement, la diversité des âges, sous l'angle des différences d'âge entre les managers plus âgés que leurs collaborateurs, a un effet positif sur le comportement de leadership transformationnel des managers.**

Par conséquent, ces résultats **permettent de valider l'hypothèse H_{4b} .**

L'**hypothèse H_5** postulait que les interactions LMX jouaient un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, et que l'effet était différent selon que les managers étaient plus âgés que leurs collaborateurs, par opposition à la situation où ils seraient plus jeunes que les salariés.

[H_{5a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{5b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Nous avons testé ces hypothèses en subdivisant de nouveau la population en deux sous-échantillons, composés ainsi : des managers plus âgés que leurs collaborateurs, et des managers plus jeunes que leurs collaborateurs. Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel Mplus 6.1. (Muthén et Muthén, 2010). Parce qu'il s'agit d'un effet de médiation, l'accent sera mis en priorité sur l'effet indirect [la somme des chemins (a) et (b) dans la figure 4.1.], car c'est celui-ci qui indiquera l'existence ou non d'un effet de médiation.

Au tableau 5.23. ci-dessous sont présentés les résultats issus de l'analyse de médiation, pour le sous-échantillon composé des managers qui sont plus âgés que leurs collaborateurs.

Tableau 5.23. L'analyse de médiation par LMX entre DA et ST quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{5a})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MST</i>				
Direct	0.001	0.040*	0.013	0.366**
Indirect	< 0.001	-0.002	-0.002	-0.039
Total	0.001	0.038*	0.011	0.327**
<i>SST</i>				
Direct	< 0.001	0.006	-0.006	0.036
Indirect	-0.001	-0.009	-0.008	-0.004
Total	0.000	-0.003	-0.014	0.032

N = 115. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500.

Par rapport la relation de médiation par LMX entre différence d'âge et satisfaction au travail telle que formulée dans notre hypothèse, les résultats ci-dessus indiquent un effet total de la différence d'âge entre manager et collaborateurs, positif et significatif ($B = 0.038$) dans le cas de l'âge chronologique du manager. Cette signification de l'effet total est due principalement à l'effet direct ($B = 0.040$). On observe que l'effet indirect n'est pas significatif dans le Modèle 2 ; il est quasiment inexistant dans le Modèle 1 ; et de nouveau, cet effet indirect est négatif et non significatif dans les Modèles 3 et 4. Par conséquent, il n'y a pas de médiation par LMX entre la différence d'âge et satisfaction au travail. De même, dans le Modèle 4, lorsque l'âge subjectif du manager est associé avec l'âge subjectif du collaborateur, nous constatons un effet total positif et significatif ($B = 0.327$) qui est dû, principalement et en quasi-totalité, à un effet direct de la différence d'âge sur la satisfaction au travail ($B = 0.366$). Par conséquent, l'effet de médiation est de nouveau absent dans ce modèle.

Dans un modèle distinct qui a inclus la distance euclidienne en tant que variable de mesure pour la diversité des âges, l'effet total a été positif et significatif au seuil de $p < 0.10$ ($B = 0.572$; E.T. = 0.322 ; $p = 0.076$). Au contraire des résultats précédents, cet effet n'a pas été dû à l'effet direct, qui n'a pas été significatif ($B = 0.402$; E.T. = 0.303 ; $p = 0.184$) mais à un effet indirect. En d'autres termes, **l'effet de la diversité des âges sur la satisfaction au travail a été**

médié par LMX dans l'équation des managers, à travers l'effet indirect positif et significatif au seuil de $p < 0.10$ ($B = 0.170$; E.T. = 0.096 ; $p = 0.078$). En ce qui concerne les collaborateurs, aucun des effets indirects ni directs [chemins (a), (b), (c) selon la figure 4.1.] n'a été significatif.

Le tableau 5.24. indique les résultats obtenus pour le sous-échantillon composé de managers plus jeunes que leurs collaborateurs.

Tableau 5.24. L'analyse de médiation par LMX entre DA et ST quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{5b})

Effet	Modèle 1 : ACM \times ACS	Modèle 2 : ACM \times ASS	Modèle 3 : ASM \times ACS	Modèle 4 : ASM \times ASS
<i>MST</i>				
Direct	0.004	0.025	0.080 [‡]	0.321
Indirect	< 0.001	-0.004	-0.003	-0.029
Total	0.004	0.021	0.077 [‡]	0.292
<i>SST</i>				
Direct	0.002	-0.004	-0.033	0.036
Indirect	-0.002	-0.019	-0.015	-0.004
Total	0.000	-0.023	-0.048	-0.327

N = 30. [‡] $p < 0.10$. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500.

Aucun résultat n'est significatif au seuil $p < 0.05$. Toutefois, dans le Modèle 3, l'effet total de la différence d'âge est significatif au seuil $p < 0.10$, sans qu'un effet de médiation y existe.

Le modèle incluant la distance euclidienne a produit un effet total de l'âge sur la satisfaction au travail, qui est significatif et négatif dans l'équation du manager ($B = -2.259$; E.T. = 1.075 ; $p = 0.036$). Cet effet total a été dû en totalité à l'effet direct, donc il s'agit d'une absence de médiation. Pour ce qui concerne l'équation des collaborateurs, aucun des effets n'a été significatif.

En somme, nous ne pouvons constater qu'un **effet de médiation partiel exercé par les interactions LMX dans le cas de la distance euclidienne** et cela, uniquement dans l'équation des managers qui sont plus âgés que leurs collaborateurs.

Les **hypothèses H_{6a} et H_{6b}** ont anticipé le rôle médiateur des interactions LMX dans le rapport entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation a été estimée positive

quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur, et négative dans le cas opposé.

[H_{6a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{6b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Le tableau 5.25. présente les résultats obtenus pour le sous-échantillon où le manager est plus âgé que son collaborateur, et le tableau 5.26. indique les résultats obtenus pour le sous-échantillon où le manager est plus jeune que son collaborateur. Toutefois, nous observons que ni dans le premier cas ni dans le deuxième, les résultats ne sont significatifs. En d'autres termes, la différence d'âge entre managers et collaborateurs ne semble pas affecter leur engagement affectif, et il n'y a pas non plus un effet de médiation par LMX.

Tableau 5.25. L'analyse de médiation entre DA et EA par LMX, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{6a})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEA					
Direct	.001	.014	.010	.070	.051
Indirect	.000	-.002	-.002	-.024	.110
Total	.001	.012	.008	.046	.161
SEA					
Direct	.001	.014	.003	.129	-.621
Indirect	.000	-.004	-.003	-.002	.059
Total	.001	.010	.000	.127	-.562
Chi-2 (dl = 74)	154.405	157.395	139.834	141.250	145.231
RMSEA	.122	.125	.111	.112	.115

Note : Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 115.

Tableau 5.26. L'analyse de médiation entre DA et EA par LMX, quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{6b})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MEA</i>					
Direct	.014	.092	.101	.725	-.589
Indirect	-.002	-.019	-.027	-.170	.014
Total	.012	.073	.073	.555	-.574
<i>SEA</i>					
Direct	.002	-.008	.011	-.068	-3.374*
Indirect	-.001	-.013	-.018	-.158	-.139
Total	.001	-.021	-.007	-.226	-3.513*
Chi-2 (dl = 74)	154.405	157.395	139.834	141.250	145.231
RMSEA	.122	.125	.111	.112	.115

Note : * $p \leq 0.05$. N = 30. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500.

Dans un modèle séparé (Modèle 5), nous avons utilisé la mesure de la distance euclidienne pour tester ces hypothèses. Dans ce cas, la différence d'âge entre les managers et leurs collaborateurs a eu un effet direct sur l'engagement affectif des collaborateurs ($B = -3.374$; E.T. = 1.770 ; $p = 0.05$), alors que l'effet indirect fut non significatif ($B = -0.139$; E.T. = 0.560 ; $p = 0.804$). L'effet total exercé par la distance euclidienne est significatif ($B = -3.513$; E.T. = 1.832 ; $p = 0.05$), mais il est dû à l'effet direct. Par conséquent, ces résultats montrent de nouveau que le LMX n'a pas eu de rôle médiateur dans ce modèle.

En somme, dans la mesure où les différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs ont un certain effet sur l'engagement affectif de ces derniers, nos résultats montrent que cet effet n'est pas médié par LMX. Par conséquent, **les hypothèses de médiation par LMX** entre la diversité des âges managers-collaborateurs et l'engagement affectif, **n'ont pas pu être validées**.

Les hypothèses H_{7a} et H_{7b} ont anticipé le rôle médiateur du LTF dans la relation entre la diversité des âges et la satisfaction au travail ; cette relation a été estimée positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur, et négative dans le cas opposé.

[H_{7a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.]

H_{7b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Afin de tester ces hypothèses de manière analogue aux procédures antérieures, nous avons deux sous-échantillons formés lors de la subdivision de la population : un premier sous-échantillon où les managers sont plus âgés que les collaborateurs ($N = 115$) ; et un second, composé de managers plus jeunes que leurs collaborateurs ($N = 30$). Au tableau 5.27. ci-après, nous présentons les résultats pour le premier sous-échantillon.

Tableau 5.27. L'analyse de médiation entre DA et ST par LTF, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{7a})

Effet	Modèle 1 : ACM \times ACS	Modèle 2 : ACM \times ASS	Modèle 3 : ASM \times ACS	Modèle 4 : ASM \times ASS
<i>MST</i>				
Direct	0.001	0.040*	0.012	0.389**
Indirect	0.000	-0.002	-0.002	-0.062
Total	0.001	0.038*	0.010	0.327*
<i>SST</i>				
Direct	0.000	0.007	-0.005	0.101
Indirect	-0.001	-0.010	-0.009	-0.069
Total	-0.001	-0.003	-0.014	0.032

$N = 115$. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500.

Nous constatons que dans le Modèle 2, l'effet total de l'âge chronologique du manager, lorsqu'on contrôle l'âge subjectif du collaborateur, est positif et significatif dans l'équation du manager, pour la satisfaction au travail ($B = 0.038$; E.T. = 0.018 ; $p = 0.037$). Cet effet est dû en quasi totalité à l'effet direct ($B = 0.040$; E.T. = 0.017 ; $p = 0.017$). Toutefois, l'effet indirect, à

travers le LTF, n'est pas significatif. Le même phénomène se produit avec le Modèle 4, quand les âges subjectifs du manager et du collaborateur sont associés. L'effet total de la diversité des âges sur la satisfaction au travail est significatif ($B = 0.327$; E.T. = 0.131 ; $p = 0.013$), ce qui est dû notamment à l'effet direct ($B = 0.389$; E.T. = 0.122 ; $p = 0.001$). L'effet indirect n'est pas significatif, indiquant ainsi une absence de médiation. Dans l'équation des collaborateurs, aucun des effets (directs ou indirects) n'a été significatif.

Dans un modèle distinct, en introduisant la distance euclidienne en équation, seul l'effet total de la diversité des âges sur la satisfaction au travail a été trouvé significatif et positif dans l'équation du manager, au seuil de $p < 0.10$ ($B = 0.572$; E.T. = 0.322 ; $p = 0.076$). Les effets direct et indirect n'ont pas été significatifs. Pour ce qui concerne les collaborateurs, aucun des autres coefficients n'a été significatif pour ce sous-échantillon.

Le tableau 5.28. contient les résultats pour le second sous-échantillon, composé de managers plus jeunes que leurs collaborateurs. Seul, l'effet total de la diversité des âges sur la satisfaction au travail, dans le Modèle 3, approche une signification statistique, dans l'équation du manager, lorsque son âge subjectif est associé avec l'âge chronologique du collaborateur ($B = 0.077$; S.E. = 0.043 ; $p = 0.073$). Pourtant, comme il ressort du tableau 5.28., l'effet total n'est dû ni à l'effet direct ni à l'effet indirect ; ces derniers ne sont pas significatifs.

Tableau 5.28. L'analyse de médiation entre DA et ST par LTF, quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{7b})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MST</i>				
Direct	0.004	0.007	0.057	0.048
Indirect	0.000	0.014	0.020	0.244
Total	0.004	0.021	0.077 [‡]	0.292
<i>SST</i>				
Direct	0.001	-0.010	-0.040	-0.274
Indirect	-0.001	-0.013	-0.008	-0.053
Total	0.000	-0.023	-0.048	-0.327

N = 30. [‡] $p < 0.10$. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500.

Dans un modèle distinct incluant la distance euclidienne, nous avons trouvé un effet direct significatif et positif de la différence d'âge, dans l'équation du manager ($B = -2.003$; E.T.

= 1.020 ; $p = 0.050$). L'effet indirect n'a pas été significatif, ce qui indique l'absence de médiation. Concernant l'équation du collaborateur, aucun des effets n'a été significatif pour ce sous-échantillon.

En somme, ces résultats montrent la présence des **certaines effets directs entre la diversité des âges et la satisfaction au travail**, lorsque les managers et leurs collaborateurs ont des différences d'âges au travail. L'absence des effets indirects significatifs indique **l'absence du rôle médiateur du leadership transformationnel**. Par conséquent, ces résultats **ne permettent pas une validation des hypothèses de médiation H_{7a} et H_{7b}** , par rapport au leadership transformationnel.

Les **hypothèses H_{8a} et H_{8b}** ont anticipé le rôle médiateur du LTF dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation a été estimée positive quand le manager était chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur, et négative dans le cas opposé.

[H_{8a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{8b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Pour tester ces hypothèses, nous avons subdivisé l'échantillon en deux sous-échantillons. Des analyses séparées ont été effectuées pour chacun des deux sous-échantillons. Les résultats sont présentés aux tableaux 5.29 et 5.30. ci-après. Dans les quatre premiers modèles, aucun des coefficients n'est significatif dans les tests de médiation, ni pour le premier sous-échantillon ni pour le second. En d'autres termes, selon ces résultats, les différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs sembleraient ne pas être assez importantes pour influencer l'engagement affectif des salariés.

Tableau 5.29. L'analyse de médiation entre DA et EA par LTF, quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{8a})

Effet	Modèle 1 : ACM \times ACS	Modèle 2 : ACM \times ASS	Modèle 3 : ASM \times ACS	Modèle 4 : ASM \times ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MEA</i>					
Direct	.000	.007	.006	.076	-.014
Indirect	.001	-.003	-.003	-.103	.404*
Total	.001	.004	.003	-.027	.390
<i>SEA</i>					
Direct	.000	.013	.003	.153	-.672
Indirect	.000	-.004	-.004	-.026	.117
Total	.000	.009	-.001	.128	-.555
Chi-2 (dl = 74)	171.914	162.810	164.714	156.075	147.133
RMSEA	.135	.129	.130	.124	.117

Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 115. * $p < .05$.

Néanmoins, le cinquième modèle qui inclut la distance euclidienne comme mesure de la diversité des âges, contient des résultats montrant que la **distance euclidienne a effectivement exercé un effet indirect positif et significatif sur l'engagement affectif chez les managers, à travers le leadership transformationnel** ; c'est le cas du premier sous-échantillon composé de managers chronologiquement plus âgés que leurs collaborateurs ; l'effet indirect a une magnitude $B = 0.404$; E.T. = 0.171 ; $p = 0.018$.

Concernant le second sous-échantillon composé de managers plus jeunes que les collaborateurs, nous avons obtenu un effet total de différence d'âge significatif et négatif ($B = -2.100$; E.T. = 0.836 ; $p = 0.012$) ; cet effet total a été dû à un effet direct significatif et négatif ($B = -2.002$; E.T. = 0.846 ; $p = 0.018$) ; l'effet indirect a été non significatif pour ce sous-échantillon. Ces résultats semblent suggérer que, **lorsque les managers sont plus jeunes, la distance euclidienne entre l'âge des managers et l'âge de leurs collaborateurs a un effet direct sur l'engagement affectif des salariés ; cet effet est négatif, de sorte que plus leurs âges sont proches, moindre serait le niveau d'engagement affectif des salariés.**

Tableau 5.30. L'analyse de médiation entre DA et EA par LTF,
quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{8b})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MEA</i>					
Direct	.010	.071	.072	.577	-.268
Indirect	.000	.004	.012	.060	.161
Total	.010	.075	.084	.636	-.428
<i>SEA</i>					
Direct	.001	-.013	.001	-.167	-3.223*
Indirect	-.002	-.021	-.010	-.166	-.206
Total	-.001	-.034	-.009	-.333	-3.430*
Chi-2 (dl = 74)	171.914	162.810	164.714	156.075	147.133
RMSEA	.135	.129	.130	.124	.117

Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 30 ; $p < .05$.

En somme, nos résultats indiquent une absence de médiation du leadership transformationnel entre la diversité des âges des managers et leurs collaborateurs et l'engagement affectif des salariés. Par conséquent, à la lumière de ces données, les hypothèses **H_{8a}** et **H_{8b}** n'ont pas pu trouver de validation pour le rôle médiateur du leadership transformationnel.

Conclusion du chapitre

Tout au long de ce chapitre 5, nous avons détaillé les résultats obtenus, suite aux analyses et aux tests des hypothèses de notre recherche au sein de l'ESRF.

Le tableau 5.31. ci-après décrit de manière synthétique les résultats des tests de nos hypothèses :

Tableau 5.31. Synthèse des résultats pour l'entreprise ESRF

Hypothèse	Procédure des tests	Résultats principaux	Validée / non validée
H ₁	<ul style="list-style-type: none"> - Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance de l'âge subjectif du manager à influencer sa perception, par rapport à la qualité des relations LMX qu'il a avec son collaborateur ; - Plus il y a de différences d'âge significatives entre managers et collaborateurs, plus leurs interactions augmentent en qualité. 	Non validée
H ₂	<ul style="list-style-type: none"> - Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque les managers se sentent plus âgés, ils ont tendance à percevoir la qualité des relations LMX avec leurs collaborateurs comme étant plus élevée ; - Quand les managers sont plus jeunes, l'âge subjectif du collaborateur a tendance à diminuer sa perception vis-à-vis de la qualité d'échanges avec son supérieur ; - Les collaborateurs qui sont subjectivement plus âgés que leurs managers tendent à percevoir de manière plus critique la qualité des leurs interactions LMX, notamment lorsque leurs supérieurs se <i>sentent</i> être plus âgés ; mais chronologiquement, ils sont toujours plus jeunes que leurs collaborateurs. 	Partiellement validée

H ₃	<ul style="list-style-type: none"> - Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les managers sont plus enclins à afficher des comportements de leadership transformationnel, lorsqu'ils sont chronologiquement plus âgés que leurs collaborateurs ; - L'âge chronologique des managers influence le leadership transformationnel de manière directe, lorsqu'ils sont plus âgés que les salariés ; - Plus la distance euclidienne d'âge chronologique entre managers et collaborateurs est importante, plus les managers ont tendance à manifester un comportement de leadership transformationnel. 	Validée
H ₄	<ul style="list-style-type: none"> - Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés qui sont plus âgés que leurs supérieurs hiérarchique auraient du mal à percevoir un style de leadership transformationnel chez leur manager ; - Plus les jeunes managers se sentent plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs percevraient chez eux des comportements de leadership transformationnel ; - Plus les managers se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs percevraient qu'ils affichent un comportement de leadership transformationnel lors de leurs interactions au travail ; - Plus le collaborateur se sent plus jeune que son âge chronologique, moins il (elle) observera des comportements de leadership transformationnel chez son supérieur hiérarchique ; 	Validée

		<ul style="list-style-type: none"> - L'âge subjectif du manager a un effet atténué sur le leadership transformationnel, lorsque l'âge (chronologique / subjectif) du collaborateur augmente ; - La diversité des âges, sous l'angle des différences d'âge entre les managers plus âgés que leurs collaborateurs, a un effet positif sur le comportement de leadership transformationnel des managers. 	
H ₅	<ul style="list-style-type: none"> - Modèles de chemins (<i>Path models</i>) ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'effet de la diversité des âges sur la satisfaction au travail a été médié par LMX dans l'équation des managers, lorsque ceux-ci sont plus âgés que les salariés. 	Partiellement validée (LMX joue un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail des salariés)
H ₆	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La différence d'âge entre managers et collaborateurs ne semble pas affecter leur engagement affectif, et il n'y a pas non plus d'effet de médiation par LMX. 	Non validée (Absence de médiation par LMX)
H ₇	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de certains effets directs de la diversité des âges sur la satisfaction au travail. 	Non validée (Absence de médiation par LTF)
H ₈	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La distance euclidienne a exercé un effet indirect positif et significatif sur l'engagement affectif des managers plus âgés que leurs collaborateurs, à travers le leadership transformationnel ; - Quand les managers sont plus jeunes que les collaborateurs, la distance euclidienne managers -collaborateurs a un effet direct négatif sur l'engagement affectif des salariés, de sorte que plus leurs âges sont proches, moindre serait le niveau d'engagement affectif des collaborateurs. 	Non validée (Absence de médiation par LTF)

Le tableau 5.31. montre que la deuxième hypothèse a été partiellement validée, que les hypothèses H_3 et H_4 ont été validées et l'hypothèse H_5 partiellement validée, alors que les hypothèses H_1 , H_6 , H_7 , et H_8 , elles, n'ont pas été validées. Ces aspects seront développés plus amplement au chapitre 7, où sera traitée la discussion des résultats.

CHAPITRE 6

LA DIVERSITE DES AGES ET SON IMPACT SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LES MANAGERS ET LEURS COLLABORATEURS DIRECTS : LE CAS « HARDIS »

Introduction du chapitre

6.1. Contexte et description de l'organisation

6.2. Choix de l'organisation

6.3. Protocole

6.3.1. Collecte de données

6.4. Les participants

6.4.1. Les managers

6.4.2. Les collaborateurs

6.5. Résultats

6.5.1. Statistiques descriptives

6.5.2. Analyses factorielles

6.5.3. Tests de normalité des distributions

6.5.4. Tests des hypothèses

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

La diversité des âges peut exercer des influences sur les attitudes des individus au travail, qui ne doivent pas être négligées. Comme ce sont les attitudes qui guident le comportement, il est important de se pencher sur le rôle que la diversité des âges pourrait avoir au sein des entreprises composées d'un personnel multi-diversifié par l'âge. Dans ce chapitre, nous détaillons l'étude empirique de cette recherche, que nous avons poursuivie au sein d'une seconde organisation du secteur de la haute technologie. Pourquoi ce secteur particulier ? Parce qu'en général, les entreprises « high-tech » sont plus susceptibles d'être constituées majoritairement de personnel

jeune (par exemple, la Génération Y), et en même temps d'un personnel de la catégorie Baby-Boomers ou bien de la Génération X, qui ont une expérience de travail, une expertise et des compétences techniques importantes. En conséquence, il sera intéressant d'examiner cette diversité des âges à la lumière de son impact sur la satisfaction au travail et sur l'engagement affectif des salariés – deux attitudes essentielles que toute entreprise devrait analyser attentivement.

Ce chapitre donne, dans un premier temps, une description du contexte organisationnel de cette seconde entreprise en justifiant, dans un deuxième temps, notre choix d'y appliquer notre étude ; dans un troisième volet, nous présenterons le protocole suivi puis dans un quatrième temps, les participants à notre étude ; dans un cinquième temps, les résultats obtenus seront développés. Enfin, la conclusion contiendra une synthèse des résultats obtenus.

6.1. Contexte et description de l'entreprise

Une deuxième entreprise où nous avons mené notre recherche sur le thème de la diversité des âges dans le secteur de la haute technologie, est le groupe Hardis, une société de services informatiques (SSI), d'édition de logiciels métiers et d'infogérance fonctionnant sur six sites français, à savoir Grenoble (lieu du siège), Lyon, Paris, Nantes, Rennes et Lille.

Créé il y a 27 ans, le groupe Hardis mobilise les talents de 551 collaborateurs au service de ses clients, pour offrir une gamme variée de services et de solutions métiers, innovants et efficaces. Sa croissance soutenue²² et ses résultats positifs témoignent de la confiance que l'entreprise accorde à ses quelques 2500 clients régionaux, nationaux et internationaux, tous secteurs confondus et année après année. Aujourd'hui, l'entreprise Hardis regroupe la SSII²³ Hardis, le centre de formation Hardis Conseil et le Logi-Tech Informatique.

L'un des quatre fondateurs du groupe, M. Christian Balmain, affirmait lors d'une interview récente : « La *différence*, c'est la richesse ; et la consanguinité, c'est la mort ! »²⁴ (italiques ajoutés) En d'autres termes, selon ses dires, la diversité représente l'un des piliers fondamentaux sur lesquels reposent les valeurs de son entreprise. A son tour, cette diversité est

²² Le CA a atteint 47,7 M € en 2010. Pour 2011, Hardis anticipe une hausse de 10 % de son chiffre d'affaires.

²³ SSII – *Société de services en ingénierie informatique*.

²⁴ <http://www.lejournaldesentreprises.com/editions/38/actualite/rencontre/christian-balmain-modeste-mais-hardi-04-09-2009-75988.php>

complétée par toute une série de valeurs fondamentales auxquelles adhère l'entreprise. Citons-les :

- un *engagement fort* des hommes pour les clients, *pour l'entreprise* ;
- une entreprise à taille humaine et un esprit d'équipe ;
- la *disponibilité* et la *solidarité* des managers, le *respect* des individus ;
- un esprit d'ouverture et des rapports basés sur la convivialité ;
- une *confiance* dans des équipes autonomes et responsables (Source : www.hardis.fr, italiques ajoutés).

Les évolutions de carrière reposent sur un suivi personnalisé, pour évaluer les performances et les compétences des salariés. Ce processus est coordonné et réalisé par des comités spécialisés dans la détection des potentiels et des talents.

Précisons également que le groupe Hardis est une société à capital 100 % privé, et donne à tous ses collaborateurs ayant un minimum de six mois d'ancienneté dans l'entreprise, la possibilité de devenir actionnaires de leur entreprise. Pour une description synthétique, voir l'encadré 6.1. ci-après.

Encadré 6.1. Le groupe Hardis : quelques chiffres-clés

- Création : 1984
 - Siège social : Grenoble
 - Agences : Lille, Lyon, Nantes, Paris, Rennes
 - Capital du groupe : 10,5 M €
 - Chiffre d'affaires en 2010 : 47,7 M €
 - Effectif : 551 employés en 2010, dont 60 en R & D
 - Métiers : Editeur logiciels et services informatiques
- Source : www.hardis.fr

La politique adoptée par le groupe Hardis en matière de gestion des ressources humaines suit une approche proactive et dynamique. A cet effet, l'entreprise démontre son attractivité par la mise en place d'une politique de stages en alternance, en partenariat avec des universités et des grandes écoles ; ce, dans le but d'encourager l'intégration des futurs diplômés au sein des entreprises. De plus, réceptive à la valeur et au potentiel des ressources humaines, l'entreprise Hardis manifeste une volonté affirmée de former de jeunes étudiants stagiaires dans différentes

technologies et divers outils et méthodes, afin de les familiariser avec le travail en équipe sur des projets variés, et ainsi non seulement de leur offrir une première expérience professionnelle, mais aussi de leur ouvrir des perspectives d'embauche, pouvant du même coup contribuer au dynamisme et à la croissance de l'entreprise.

En termes de recrutement, en 2011, Hardis prévoit le recrutement de 90 nouveaux cadres.

Le climat organisationnel au sein de Hardis favorise et encourage de manière permanente et soutenue l'évolution de carrière des salariés, en leur proposant de participer à divers projets d'aspect technique, fonctionnel ou bien managérial.

Les pratiques en matière de gestion de compétences et d'évaluation de performance des salariés chez Hardis s'appuient sur un accompagnement personnalisé des salariés ainsi que sur des entretiens professionnels individuels de périodicité annuelle, qui permettent aux professionnels RH d'évaluer les compétences des salariés, leurs succès et leurs besoins en termes de formation, mais aussi leurs points d'amélioration professionnelle possible et la fixation de nouveaux objectifs.

Au sein de Hardis, la formation des salariés occupe une place centrale, étant donné le caractère très *pointu* de ses métiers. Ainsi, les salariés y bénéficient de formations diverses, dans le but de répondre de manière efficace aux exigences des clients de Hardis, mais aussi pour satisfaire leurs propres attentes et souhaits, en leur permettant d'évoluer et de s'épanouir professionnellement.

La richesse des métiers existants au sein de Hardis entraîne une grande mobilité géographique auxquels répondent les salariés. Leurs déplacements dans les autres agences de Hardis (Paris, Lyon, Nantes, Rennes, Lille) leur permettent d'échanger sur leurs pratiques avec des collègues de travail, et leur font acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles.

Sensible à la diversité de la main-d'œuvre et aux actions à mener contre les discriminations, l'entreprise Hardis est un membre actif du programme Handicadres, qui regroupe les entreprises françaises engagées dans une politique d'emploi en faveur des travailleurs handicapés.

Ces renseignements indiquent, certes, que le « sang frais » que Hardis intègre cette année enrichira encore davantage le climat et la diversité du personnel au sein de l'entreprise.

Les âges des employés non managers varient de 25 ans à 62 ans, et dans le cas de ceux remplissant des fonctions managériales, leur âge varie de 29 ans à 58 ans. Ces chiffres montrent une diversité significative des âges et générations, présente au sein de Hardis. Cette réalité apporte un élément complémentaire, pertinent pour la justification du choix de mener notre étude au sein de cette entreprise.

Quant à d'autres dimensions de la diversité démographique, cette entreprise emploie aussi bien des hommes que des femmes. Le personnel est, en très grande majorité, de nationalité française, possédant des niveaux d'éducation variant du baccalauréat au doctorat.

6.2. Choix de l'organisation

Etant donné que notre thème vise en priorité l'impact de la diversité des âges sur la qualité des relations au travail et sur la satisfaction et l'engagement des salariés, d'une part, et le fait que le groupe Hardis accorde une attention particulière au facteur humain (entreprise à taille humaine) et à l'engagement des salariés envers l'organisation, d'autre part, cette orientation s'aligne parfaitement avec la nôtre, comme en témoignent les chapitres précédents de cette étude. Nous avons signalé en caractères italiques les valeurs de Hardis citées plus haut, pour illustrer la pertinence de ce travail pour le monde réel des entreprises, et également pour démontrer la convergence entre nos intérêts en tant que chercheurs, et la préoccupation de Hardis pour la problématique du bien-être et de l'engagement organisationnel de son personnel.

En outre, nous avons montré au chapitre 3 que les relations LMX de qualité élevée reposaient sur le respect, la confiance et la responsabilité réciproques des acteurs impliqués dans les interactions au travail. Le groupe Hardis signale ces trois éléments parmi les valeurs fondamentales de l'entreprise. Cette convergence confirme, en effet, le besoin et l'intérêt d'appliquer notre recherche au contexte de cette organisation.

La diversité reflétant la répartition des âges du personnel sera liée à cette étude dans le groupe Hardis, de deux manières ; d'une part, pour examiner l'impact de cette diversité d'âges sur la satisfaction au travail et sur l'engagement affectif des salariés envers l'entreprise ; d'autre part, pour illustrer l'influence de celle-ci sur la qualité des relations au travail entre managers et collaborateurs dans le premier cas de figure – managers plus jeunes que leurs collaborateurs – et dans le deuxième cas de figure, où des managers plus âgés que leurs partenaires dyadiques collaborent ensemble quotidiennement. En outre, nous observerons également quel impact auront

les différences d'âge sur le comportement de leadership que les managers affichent dans leurs interactions avec les employés. Rappelons que parmi les valeurs fondamentales du groupe Hardis figurent également l'autonomie, la responsabilité, la convivialité, la disponibilité et la solidarité des managers – notions préfigurant des dimensions proches de la notion de leadership transformationnel.

En somme, les arguments développés plus haut corroborent notre choix et la pertinence de nous pencher sur le groupe Hardis pour y étudier la diversité des âges du personnel, en lien avec les variables d'intérêt de cette thèse. La section suivante apporte des compléments d'ordre méthodologique pertinents pour notre étude chez Hardis.

6.3. Protocole

Nous nous sommes entretenus au préalable avec la Direction des Ressources Humaines et avec le Président du groupe Hardis, M. Christian Balmain. Lors de ces rencontres, j'ai présenté la problématique et le projet de ma recherche, qui ont reçu un écho très favorable ; les dirigeants ont manifesté un intérêt particulier au sujet de *l'engagement* et de la *satisfaction au travail des employés*, mais aussi pour la *diversité des âges et des générations* caractérisant le personnel de l'entreprise. Suite à nos entrevues, une lettre d'invitation a été envoyée à l'entreprise, et un courrier interne diffusé aux salariés par la Direction des Ressources Humaines. Cette lettre à caractère informatif a décrit le projet de recherche, les objectifs visés et les conditions de participation, précisant l'envoi ultérieur d'un questionnaire – anonyme et confidentiel – auprès de tous les salariés souhaitant y répondre.

6.3.1. La collecte de données

L'envoi du questionnaire a été effectué en deux étapes. D'abord, nous l'avons envoyé aux 43 managers, en janvier 2011. Ils disposaient de deux semaines pour remplir le questionnaire. Au terme de ce délai, nous leur avons envoyé un courriel de rappel, destiné à ceux n'ayant pas encore finalisé leurs réponses et à ceux n'ayant pas encore répondu. Ce processus a duré un mois. Le temps moyen consacré par les managers à formuler leur réponse fut de 35 minutes, du fait qu'ils avaient été priés de se positionner sur les relations au travail avec chacun de leurs collaborateurs. A cette première étape, nous avons recueilli les réponses de 36 managers

qui ont participé à l'enquête à un taux de 83,72 %. Toutefois, après avoir formé les paires dyadiques, nous avons identifié les réponses complètement utilisables émanant de 32 managers (74,41 %), qui ont été retenues pour les analyses ultérieures.

La deuxième phase de la collecte des données fut menée auprès des collaborateurs dyadiques en mars 2011. Nous avons diffusé le questionnaire à 223 collaborateurs, présélectionnés. Deux semaines après le lancement de l'enquête, nous avons contacté les personnes qui n'avaient pas finalisé leurs réponses, en les assurant de l'utilité de leur participation. A la fin du mois d'avril 2011, nous avons recueilli 146 questionnaires (65,47 %). Après avoir réalisé les correspondances entre les réponses des managers et celles de leurs collaborateurs, 130 questionnaires (58,30 %) complètement utilisables ont été retenus pour les analyses ultérieures. Le temps moyen de réponse au questionnaire fut de 15 minutes par personne. Tous les participants – managers et salariés – ont été cordialement remerciés pour le temps consacré à l'enquête.

La collecte des données a permis de recueillir un nombre total de 162 questionnaires, qui nous ont permis de former ainsi 130 dyades managers-collaborateurs.

6.4. Les participants

Etant donné le design dyadique, de type *one with many* et réciproque (Kenny et al., 2006) de cette étude, l'échantillonnage des participants a été soigneusement préparé, avec la rigueur imposée par ce type de recherche. Spécifiquement, nous avons préparé deux versions du questionnaire : l'une à destination exclusive des managers, l'autre conçue pour les collaborateurs dyadiques. Les versions complètes du questionnaire ont été détaillées au chapitre 4. Puisque les managers collaborent avec plus d'une personne, cette situation a été favorable à notre design de recherche.

6.4.1. Les managers

Les managers de Hardis, au nombre de 43, ont chacun sous leur autorité des collaborateurs dont le nombre varie de 2 à 100. Dans le cas des managers encadrant plus de 10 collaborateurs, nous avons sélectionné un nombre maximal de sept collaborateurs par manager, en lui demandant de se positionner par rapport à chacun de ses collaborateurs pour ce qui concerne la qualité de leur relation au travail. Cette stratégie « des sept » a été adoptée, d'une

part, dans le but d'assurer un nombre acceptable de réponses des collaborateurs pour chaque manager considéré, prenant en compte également l'éventualité des erreurs de réponse, un taux de réponse faible ou bien la non-réponse de certains collaborateurs. D'autre part, nous avons estimé qu'un nombre maximal de sept collaborateurs par manager serait adéquat dans la mesure où le processus de réponse du manager pour chaque collaborateur au niveau de son interaction au travail, ne serait pas trop encombrant.

Ainsi, nous avons échantillonné de manière aléatoire, sept collaborateurs pour les managers ayant sous leur responsabilité un nombre égal ou supérieur à sept. Cette stratégie nous a permis d'éviter l'effet de halo qui aurait pu surgir, si nous avions laissé au manager le libre choix de se positionner par rapport à ses sept collaborateurs. Après avoir pointé dans l'enquête les sept collaborateurs (par manager), nous avons donc adressé une lettre à chacun des 43 managers, avec une invitation à participer à notre étude, ainsi que la liste des sept collaborateurs vis-à-vis desquels les managers ont été priés de se positionner pour évaluer la qualité de leur relation au travail. Le caractère confidentiel et volontaire, ainsi que les instructions de participation, ont été précisés dans la lettre d'invitation. Un exemple de celle-ci est présenté également dans les Annexes. Quant aux managers ayant moins de sept collaborateurs, nous les avons priés de se positionner par rapport à chaque personne.

La lettre d'invitation fut suivie d'un courriel contenant l'URL du questionnaire en ligne, ainsi que les instructions de participation.

6.4.2. Les collaborateurs

Une fois la lettre d'invitation à la participation adressée aux managers, nous avons procédé de même avec leurs collaborateurs. Seuls, les collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise ont été sollicités pour répondre au questionnaire. Cette condition a été imposée, car afin de mesurer la qualité des relations de travail entre managers et collaborateurs, un an de collaboration minimum est requis au sein de l'entreprise. La collaboration est un processus socialement construit, et a lieu de façon continue. Pour des raisons d'objectivité, l'estimation de la qualité de relation dyadique nécessite une certaine maturité pour être qualifiée de niveau élevé ou faible (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Le contenu de la lettre d'invitation aux collaborateurs fut similaire à celui destiné aux managers, assurant les participants potentiels du caractère strictement volontaire et confidentiel

de leurs réponses, ainsi que du partage des résultats de recherche avec eux. La lettre a été suivie d'un courriel contenant le lien Web de l'enquête, ainsi que les instructions de participation.

6.5. Résultats

Suite à la collecte des données et à l'identification des paires dyadiques, nous avons obtenu un nombre de 130 dyades, composées de 130 collaborateurs et de 32 managers. Le nombre des collaborateurs par manager varie de 2 à 7. Par conséquent, certains managers ont eu seulement deux collaborateurs, alors que d'autres ont bénéficié d'un nombre supérieur à deux.

6.5.1. Statistiques descriptives

Pour les résultats complets des statistiques descriptives, se rapporter aux Annexes MH (p. 440) et aux Annexes SH (p. 454), respectivement. Au tableau 6.1. sont décrits les résultats des tests de fiabilité interne des échelles utilisées, accompagnés des corrélations entre les variables étudiées. Les résultats montrent que globalement, les variables ont une bonne fiabilité interne, avec des valeurs alpha de Cronbach supérieures à 0,71 dans tous les cas, sauf deux. L'échelle LMX montre une fiabilité interne de 0,85 aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs ; l'échelle LTF indique un coefficient alpha de 0,72 pour les managers et 0,91 pour les salariés ; l'échelle pour la satisfaction au travail (ST) atteint un coefficient alpha de 0,59 pour les managers et 0,76 pour les salariés ; l'échelle STMSQ quant à elle, indique une fiabilité de 0,72 pour les managers et 0,89 pour les salariés ; l'échelle pour l'engagement organisationnel produit un coefficient alpha plus faible pour les managers, soit 0,59 que pour les collaborateurs, soit 0,71; la fiabilité interne pour l'âge subjectif est 0,87 pour les managers et 0,90 pour les salariés ; et enfin, l'échelle de l'engagement affectif indique un coefficient alpha de Cronbach de 0,84 pour les managers et 0,93 pour les salariés.

Tableau 6.1. Indices de fiabilité interne et corrélations entre les variables

Variable	Managers			Collaborateurs			Corrélation (<i>r</i>)
	Fiabilité α	Moyenne	Ecart type	Fiabilité α	Moyenne	Ecart type	
LMX	0.85	3.71	0.69	0.85	3.48	0.69	0.266***
LTF	0.72	3.97	0.44	0.91	3.14	0.90	0.012
ST	0.59	6.34	0.62	0.76	5.85	0.98	0.082
STMSQ	0.72	3.74	0.28	0.89	3.63	0.46	0.177*
EA	0.84	4.08	0.68	0.93	3.41	0.88	0.193*
EO	0.59	4.52	0.98	0.71	4.04	1.11	0.222*
AS	0.87	2.72	0.55	0.90	2.49	0.68	0.189*
AC		42.59	7.20		38.71	8.53	0.210*

*** $p < .01$. * $p < .05$. AS = âge subjectif ; AC = âge chronologique ; N = 32 managers ; N = 130 collaborateurs.

La quatrième colonne (à partir de la gauche) indique les corrélations entre les scores des managers et ceux de leurs collaborateurs par rapport aux construits étudiés. Pour le *leader-member exchange*, remarquons une corrélation modérée et significative ($r = 0.266$, $p = .002$). Dans le cas du leadership transformationnel et de la satisfaction au travail (la mesure ST à trois items), les valeurs de r sont non significatives ; elles redeviennent significatives pour l'engagement organisationnel, l'âge subjectif, l'engagement affectif et la satisfaction au travail (MSQ).

En somme, ces coefficients indiquent l'existence de la non-indépendance entre les réponses des managers vis-à-vis des réponses des collaborateurs, et cet aspect sera traité par la méthode des régressions de type SUR, évoquée au chapitre 4.

6.5.2. Analyses factorielles

Afin de vérifier l'unidimensionnalité des échelles et de purifier le questionnaire des éventuels items potentiellement nuisibles à une structure factorielle cohérente des construits (Roussel, 2005), nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire pour chaque échelle. Par *unidimensionnalité*, on entend l'existence d'un construit latent et bien représenté par un ensemble d'items sous-jacents. Dans le logiciel Stata, nous avons utilisé l'analyse des facteurs principaux (AFP). Un total de sept facteurs principaux a été restitué pour l'échelle du LMX. Ceux-ci sont représentés aux tableaux 6.2. et 6.3. Un modèle à deux facteurs a été retenu pour

examiner les contributions factorielles²⁵ de chaque item, après une rotation orthogonale selon la méthode varimax, effectuée pour faciliter l'interprétation. Nous présentons les analyses au tableau 6.2. ci-après.

Tableau 6.2. Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour MLMX

<i>Facteur</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Différence</i>	<i>Proportion</i>	<i>Cumulatif</i>
Facteur1	2.74764	2.50304	1.0972	1.0972
Facteur2	0.24460	0.21897	0.0977	1.1949
Facteur3	0.02563	0.09453	0.0102	1.2051
Facteur4	-0.06890	0.02444	-0.0275	1.1776
Facteur5	-0.09334	0.04667	-0.0373	1.1403
Facteur6	-0.14001	0.07143	-0.0559	1.0844
Facteur7	-0.21144	.	-0.0844	1.0000

Pour chaque facteur (tableaux 6.2. et 6.3.) nous avons examiné ses valeurs propres (*Eigenvalues*). Celles-ci indiquent la part de variance totale restituée par les facteurs communs. Seuls les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1, peuvent être considérés comme aptes à être retenus dans l'analyse.

Tableau 6.3. Les facteurs principaux restitués par l'AFP pour SLMX

<i>Facteur</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Différence</i>	<i>Proportion</i>	<i>Cumulatif</i>
Facteur1	3.23954	2.92513	1.0355	1.0355
Facteur2	0.31441	0.23461	0.1005	1.1360
Facteur3	0.07980	0.10676	0.0255	1.1615
Facteur4	-0.02696	0.07746	-0.0086	1.1529
Facteur5	-0.10442	0.05875	-0.0334	1.1195
Facteur6	-0.16317	0.04761	-0.0522	1.0674
Facteur7	-0.21078	.	-0.0674	1.0000

²⁵ *Factor loadings.*

Tableau 6.4. LMX : Analyse factorielle exploratoire après une rotation orthogonale varimax

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>		Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>	
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 1	Facteur 2
LMX1	.385	.272	.687	.209
LMX2	.722	.124	.623	.385
LMX3	.219	.444	.639	.280
LMX4	.647	-.093	.342	.591
LMX5	.660	.236	.331	.643
LMX6	.682	.242	.328	.529
LMX7	.681	.289	.682	.413
Valeur propre (Eigenvalue)	2.748	0.245	3.240	0.314

Le tableau 6.4. présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle LMX. Dans le cas des managers aussi bien que des collaborateurs, nous observons que seul le Facteur 1 a une valeur propre supérieure à 1, ce qui montre l'unidimensionnalité de l'échelle LMX. En règle générale, une échelle est considérée comme unidimensionnelle si elle a « une seule valeur propre supérieure à 1,0. » (Lehman et al., 2002, p. 202 ; Hoe, 2008 ; Kaiser, 1960).

Par ailleurs, notons que la plupart des items apportent une forte contribution sur le premier facteur, malgré quelques différences entre les managers et leurs collaborateurs. Par exemple, l'item LMX3 n'apporte au Facteur 1 pour les managers qu'une contribution factorielle de 0,219 ; alors que pour les collaborateurs, ce chiffre est de 0,639. En même temps, les items LMX4, LMX5 et LMX6 apportent de moindres contributions factorielles au Facteur 1 chez les collaborateurs, mais ces chiffres sont tous supérieurs chez les managers.

Sous l'angle empirique et statistique, ces résultats indiquent une structure unidimensionnelle du construit LMX. Toutefois, dans la littérature concernant LMX, certaines études soulignent son caractère multidimensionnel (Liden et Maslyn, 1998), alors que d'autres soutiennent son unidimensionnalité (Graen et Uhl-Bien, 1995). De plus, Gerstner et Day (1997, p. 837) ont recommandé la mesure LMX-7 comme l'instrument le plus adapté à l'usage des chercheurs s'intéressant à l'unidimensionnalité du construit. Une étude récente présente LMX-7 comme étant la mesure la plus fréquemment employée par les chercheurs pour mesurer la qualité de relation au travail entre managers et collaborateurs (Joseph, Newman et Sin, 2011).

En somme, l'analyse exploratoire menée pour l'échelle LMX révèle que les managers aussi bien que leurs collaborateurs ont perçu le construit LMX comme une mesure globale de la qualité de leurs interactions au travail. Dans la même veine, nous réitérons que dans cette étude nous nous intéressons au LMX dans sa globalité plutôt qu'à ses facettes séparées.

Au tableau 6.5. ci-après sont détaillés les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle mesurant le leadership transformationnel (LTF). Leur interprétation est similaire à celle développée plus haut, vis-à-vis de l'échelle LMX. Nous ne présentons que le tableau cumulant les résultats globaux avec les valeurs propres et les contributions factorielles des items sur les facteurs, pour les managers et leurs collaborateurs. De manière analogue au LMX, seule une valeur propre supérieure à 1 a été identifiée pour le premier facteur (2.509), ce qui converge avec l'hypothèse d'unidimensionnalité du construit. Une solution à facteur unique est représentée dans la troisième colonne, démontrant à nouveau l'unidimensionnalité de l'échelle.

Tableau 6.5. LTF : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax (AFP)

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>			Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>		
	F 1	F 2	Facteur unique	F 1	F 2	Facteur unique
LTF1	.238	.649	.558	.387	.585	.661
LTF2	.619	.206	.629	.781	.311	.811
LTF3	.748	.085	.670	.798	.292	.814
LTF4	.722	.198	.710	.790	.419	.883
LTF5	.068	.639	.411	.516	.565	.753
LTF6	.442	.444	.614	.483	.645	.774
LTF7	.458	.305	.550	.451	.472	.644
Valeur propre (Eigenvalue)	2.509	.630	2.509	4.116	.266	4.116

L'unidimensionnalité de l'échelle du LTF apparaît de nouveau, suggérant que les managers et les collaborateurs l'ont perçu en tant que construit unidimensionnel.

Le tableau 6.6. décrit les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle de la satisfaction au travail (ST) à trois items. On observe son unidimensionnalité, étant donné que seule une valeur propre supérieure à 1 peut être visualisée, ainsi qu'un facteur unique.

Tableau 6.6. ST : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers		Collaborateurs	
	<i>Contribution factorielle</i>		<i>Contribution factorielle</i>	
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 1	Facteur 2
ST1	.852	.	.804	.228
ST2	.826	.	.736	.086
ST3	.448	.	.473	.287
Valeur propre (Eigenvalue)	1.609	< .000	1.518	.036

Quant au Facteur 2, il n'y a plus de variance entre les contributions factorielles dans le cas des managers, fait illustré par les cases vides. Dans le cas des collaborateurs, les contributions factorielles des items sont bien faibles. Les deux premiers items produisent des contributions pour le Facteur 1, très élevées aussi bien pour les managers que pour les salariés, alors que la contribution factorielle du dernier item est plus modeste.

Concernant l'échelle STMSQ de la satisfaction au travail, nous rappelons dans le tableau 6.7. les énoncés de ses items :

Tableau 6.7. Les items descriptifs de l'échelle STMSQ - managers

Item	Enoncé : Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) de :
STMSQ1	des possibilités d'être occupé(e) en permanence, tout au long de la journée de travail ?
STMSQ2	des possibilités de travailler seul(e) ?
STMSQ3	des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
STMSQ4	de votre importance aux yeux des autres ?
STMSQ5	de la manière dont vous dirigez vos collaborateurs (rapports humains) ?
STMSQ6	de vos compétences dans les prises de décisions (compétences techniques) ?
STMSQ7	des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
STMSQ8	de la stabilité de votre emploi ?
STMSQ9	des possibilités d'aider vos collaborateurs et d'autres personnes au sein de HARDIS ?
STMSQ10	des possibilités d'indiquer aux autres ce qu'il faut faire ?
STMSQ11	des possibilités d'effectuer des tâches qui utilisent vos capacités ?
STMSQ12	de la manière dont les règles et les procédures internes de HARDIS sont mises en application ?
STMSQ13	de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

STMSQ14	de vos possibilités d'avancement ?
STMSQ15	des possibilités d'utiliser votre propre jugement ?
STMSQ16	des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour effectuer votre travail ?
STMSQ17	des conditions de travail ?
STMSQ18	de la manière dont vos collaborateurs s'entendent entre eux ?
STMSQ19	des compliments que vous recevez pour avoir effectué un bon travail ?
STMSQ20	du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?

Dans un second temps, nous présentons les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle de la satisfaction au travail MSQ pour les managers (MSTMSQ), au tableau 6.8.

Tableau 6.8. MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers				
	<i>Contribution factorielle^a</i>				
	F 1	F 2	F 3	F 4	Unicité ^b
MSTMSQ1			.727		.345
MSTMSQ2	.834				.239
MSTMSQ3			.791		.346
MSTMSQ4	.7255				.408
MSTMSQ5		.516			.498
MSTMSQ6***					
MSTMSQ7*****					
MSTMSQ8	.753				.316
MSTMSQ9***					
MSTMSQ10		.619			.445
MSTMSQ11				.588	.509
MSTMSQ12*					
MSTMSQ13*****					
MSTMSQ14*					
MSTMSQ15		.769			.299
MSTMSQ16		.778			.349
MSTMSQ17*****					

MSTMSQ18**				
MSTMSQ19			.610	.112
MSTMSQ20			.668	.505
Valeur propre (Eigenvalue)	3.35	2.68	1.99	1.80
α de Cronbach	0.80	0.72	0.71	0.55
No. items	3	4	3	2

Note : * l'item a été supprimé dans la première itération ; ** l'item a été éliminé lors de la deuxième itération ; *** l'item a été supprimé lors de la troisième itération, etc.

- c. Les contributions factorielles pour cette solution orthogonale représentent à la fois comment les variables (les items) sont pondérées pour chaque facteur, mais aussi la corrélation entre chaque variable (item) et le facteur.
- d. L'unicité montre la proportion de la variance commune de la variable qui n'est pas associée aux facteurs. L'unicité est égale à $(1 - \text{la communalité})$.

Comme le montre le tableau ci-dessus, plusieurs valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées pour cette échelle, aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs. Cela suggère que plus d'une dimension factorielle est nécessaire pour rendre compte de la variance commune entre les items. Ce résultat ne doit pas surprendre car d'une part, l'échelle du STMSQ comporte 20 items ; et que d'autre part, la conceptualisation psychosociale de la satisfaction au travail confirme une structure multifactorielle du construit (Roussel et Wacheux, 2005, p. 282). La structure à quatre facteurs illustrée plus haut fait suite à une séquence de cinq itérations successives où les items dont la contribution factorielle était faible ou négative, ont été supprimés. Cette structure à quatre facteurs confirme, en effet, la multi-dimensionnalité du construit d'un point de vue théorique. Pour exprimer la variance expliquée par les facteurs pour chaque variable individuelle, celle-ci est égale à $(1 - \text{l'unicité})$. Pour l'item MSTMSQ1 par exemple, nous pouvons calculer une variance expliquée de $(1 - 0.3455)$, soit 65,45 % ; les quatre facteurs restituent une variance de 76,02 % pour MSTMSQ2, et ainsi de suite.

Une analyse des fiabilités internes des items composant chaque facteur indique une nette amélioration dans le cas de F1, F2 et F3. Effectivement, cette amélioration convient mieux que la fiabilité de l'échelle intégrale de 0,61 auparavant rapportée au tableau 6.1. Vu que la fiabilité de la sous-échelle composant le Facteur 4 est seulement de 0,55, nous avons supprimé les items MSTMSQ11 et MSTMSQ 20 le composant. Par conséquent, nous acquiesçons une structure à trois facteurs de l'échelle de satisfaction après une sixième et une septième itérations, lors de

laquelle nous avons supprimé l’item MSTMSQ5. Enfin, une structure factorielle claire a émergé et est représentée au tableau 6.9. ci-après.

Tableau 6.9. MSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers			
	<i>Contribution factorielle</i>			
	F 1	F 2	F 3	Unicité
MSTMSQ1			.741	.329
MSTMSQ2	.832			.256
MSTMSQ3			.779	.352
MSTMSQ4	.671			.501
MSTMSQ5*****				
MSTMSQ6***				
MSTMSQ7*****				
MSTMSQ8	.711			.420
MSTMSQ9***				
MSTMSQ10		.531		.625
MSTMSQ11*****				
MSTMSQ12*				
MSTMSQ13****				
MSTMSQ14*				
MSTMSQ15		.794		.293
MSTMSQ16		.811		.306
MSTMSQ17****				
MSTMSQ18**				
MSTMSQ19			.579	.639
MSTMSQ20*****				
Valeur propre (Eigenvalue)	2.786	1.465	1.024	
α de Cronbach	0.80	0.75	0.71	
No. items	3	3	3	

Cette structure factorielle suggère l’existence de trois facteurs : l’un, regroupant les items MSTMSQ 2, 4 et 8 ; un second, cumulant les items MSTMSQ 10, 15 et 16 ; et un troisième, rassemblant les items MSTMSQ 1, 3 et 19. Notons que le Facteur 1 indique une composante qui apporte une forte contribution à la satisfaction des managers par rapport à la possibilité de travailler seul, soit l’autonomie ou l’indépendance. En second lieu, se trouve la satisfaction de la sécurité d’emploi ; et troisièmement, il s’agit de la satisfaction d’être reconnu, respecté et estimé (le statut social, ou l’importance de l’individu sous le regard des autres). Autrement dit, ces

résultats suggèrent que des dimensions de nature intrinsèque de la satisfaction au travail représentées par l'autonomie et le statut social, aussi bien que des dimensions extrinsèques telles que la sécurité de l'emploi, sont appréciées des managers. Génériquement, ce facteur pourrait porter le nom de « **satisfaction par rapport à l'autonomie, à la sécurité de l'emploi et au prestige aux yeux des collaborateurs** ». La fiabilité interne de ce facteur est très élevée, comme nous l'avons montré plus haut.

Le deuxième facteur regroupe dans l'ordre des contributions factorielles les items suivants : la satisfaction par rapport aux possibilités de tester leurs propres méthodes pour réaliser le travail, autrement dit la responsabilité qu'ils assument. En second lieu, en termes d'importance, nous avons découvert la satisfaction des managers de pouvoir utiliser leur propre jugement au travail, c'est-à-dire d'utiliser leur créativité. Ces deux aspects rejoignent une troisième facette, qui est la satisfaction des managers par rapport à l'exercice de leur autorité ; autrement dit, ils sont très satisfaits de la possibilité de dire aux autres, dans l'entreprise, ce qu'ils doivent faire. De manière logique, ce facteur peut être appelé « **satisfaction par rapport à la responsabilité, à la créativité et au pouvoir exercés au sein de l'organisation** ». Les trois facettes sont toutes de nature intrinsèque. Encore une fois, il n'est pas surprenant que la fiabilité interne de ce facteur se maintienne à un niveau très élevé.

Le troisième facteur regroupe, dans l'ordre des contributions factorielles, les items désignant la satisfaction par rapport à la possibilité pour les managers de faire des choses différentes de temps en temps (*la variété des tâches*), suivie de près par la satisfaction par rapport à la possibilité de rester occupés tout le temps de la journée de travail (*l'activité*) ; ce sont des dimensions de nature intrinsèque. Enfin, en troisième lieu, il s'agit de la satisfaction des managers face aux compliments qu'ils reçoivent de leurs collaborateurs, autrement dit *la reconnaissance* ; celle-ci est une dimension de nature extrinsèque. Le troisième facteur peut être labellisé « **satisfaction par rapport au contenu de travail et à la reconnaissance de la part des collaborateurs** », ayant lui aussi, une fiabilité interne élevée.

En somme, dans le cas des managers, l'échelle de la satisfaction au travail obtenue après l'AFP regroupe 9 items, a une cohérence interne alpha de 0,73 et sous-tend trois facteurs principaux. Retenons que les managers sont satisfaits, notamment, par des dimensions intrinsèques de leur travail.

Des analyses similaires ont été effectuées pour l'échelle STMSQ concernant les collaborateurs, et résultant dans une structure à deux facteurs, comme illustré au tableau 6.10. ci-dessous.

Tableau 6.10. SSTMSQ : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Collaborateurs		
	<i>Contribution factorielle</i>		
	F 1	F 2	Unicité
SSTMSQ1	.502		.709
SSTMSQ2****			
SSTMSQ3	.524		.624
SSTMSQ4****			
SSTMSQ5		.837	.280
SSTMSQ6		.818	.310
SSTMSQ7*			
SSTMSQ8*			
SSTMSQ9*			
SSTMSQ10****			
SSTMSQ11**			
SSTMSQ12*			
SSTMSQ13*			
SSTMSQ14**			
SSTMSQ15	.752		.418
SSTMSQ16	.723		.447
SSTMSQ17*			
SSTMSQ18*			
SSTMSQ19***			
SSTMSQ20*			
Valeur propre (Eigenvalue)	2.324	.885	
α de Cronbach	0.70	0.88	
No. items	4	2	

Un premier facteur se dégage, qui cumule des dimensions intrinsèques de la satisfaction au travail du côté des salariés. Ainsi, dans l'ordre des contributions factorielles, citons la satisfaction des collaborateurs par rapport à la possibilité d'utiliser leur propre jugement, donc d'utiliser leur créativité au travail. Cette facette est suivie de la satisfaction face à la possibilité pour les employés d'utiliser leurs propres méthodes pour réaliser le travail ; en d'autres termes, il

s'agit de la responsabilité qu'ils assument, fait dont ils se montrent très satisfaits. Les deux autres items incluent des dimensions liées au contenu du travail, comme la satisfaction par rapport à la possibilité de rester occupé pendant toute la journée de travail (activité), et la satisfaction à l'égard de la variété des tâches. Notons que ces items apparaissent également chez les managers, indiquant une convergence entre les réponses des deux groupes. Ce premier facteur peut être appelé « **satisfaction par rapport au contenu et à la responsabilité de travail** ».

Le deuxième facteur revêt la nature extrinsèque de la satisfaction au travail, car il est composé des deux items indiquant la satisfaction des salariés par rapport à leur supervision ou leur encadrement : la satisfaction vis-à-vis de la manière dont leurs supérieurs hiérarchiques dirigent leurs collaborateurs (en d'autres termes, les rapports humains) et la satisfaction à l'égard de la compétence des supérieurs dans les prises de décision (autrement dit, leurs compétences techniques). Ce deuxième facteur comporte une forte fiabilité interne, et les contributions factorielles de ces items suggèrent une forte corrélation entre les variables et le facteur. Nous pouvons donc labelliser ce facteur comme la « **satisfaction par rapport à l'encadrement des supérieurs et de leurs compétences techniques** ».

L'échelle regroupant les deux facteurs a une fiabilité interne alpha de 0,77. Retenons que les salariés sont satisfaits à la fois par des dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur travail.

Rappelons que dans le présent travail, nous nous intéressons à la satisfaction au travail dans sa globalité. Bien que nous ayons obtenu des structures factorielles intéressantes comme démontré plus haut, le nombre d'items pour chaque sous-échelle est réduit et ne capte pas toutes les facettes de la satisfaction au travail, contenues dans la mesure à 20 items. Ceci explique également la baisse considérable du coefficient α de 0,89 de l'échelle à 20 items, à une valeur de 0,77 pour les collaborateurs.

Les tests des moyennes et des écart-types appliqués à la nouvelle représentation de la satisfaction au travail issue de l'AFP, ne différaient pas significativement des résultats où tous les items de l'échelle STMSQ ont été retenus. Pour ces raisons, ainsi que par souci de cohérence avec les échelles précédentes et ultérieures, nous avons choisi de conserver l'intégralité de l'échelle STMSQ à 20 items. Par conséquent, la satisfaction au travail représentée par l'échelle STMSQ sera traitée comme une structure unidimensionnelle – dont les scores représentent la moyenne des réponses des participants aux 20 items la composant.

Le tableau 6.11. résume les résultats de l'analyse exploratoire pour l'échelle de l'engagement affectif (EA). Concernant les managers, deux facteurs ont été identifiés : Facteur 1, composé des items EA1 (« J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à Hardis »), EA3 (« Je suis fier(e) d'appartenir à Hardis ») et EA5 (« J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" de Hardis ») ; et Facteur 2, regroupant les items EA2 (« Hardis représente beaucoup pour moi »), EA4 (« Je me sens affectivement attaché(e) à Hardis ») et EA6 (« Je ressens vraiment les problèmes de Hardis comme si c'étaient les miens »). Le premier facteur peut être intitulé « **affiliation et appartenance à Hardis** », sa sous-échelle possédant une fiabilité interne $\alpha = 0,80$. Le deuxième facteur peut être appelé « **identification et attachement émotionnel envers Hardis** » ; ses trois items restituent une valeur $\alpha = 0,78$. Ces résultats confirment de nouveau la fiabilité interne élevée de l'échelle de l'engagement affectif, dont la valeur α atteint 0,82. De plus, cette structure factorielle s'aligne de manière harmonieuse sur la structure psychométrique du construit évoquée auparavant, lors de la conceptualisation de l'engagement affectif au chapitre 2.

Pour ce qui regarde les collaborateurs, l'analyse factorielle a montré qu'une solution factorielle unique est optimale, comme illustré au tableau 6.11.

Tableau 6.11. EA : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers <i>Contribution factorielle</i>		Collaborateurs <i>Contribution factorielle</i>		
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 1	Facteur 2	Facteur unique
EA1	.762	.666	.630	.529	.822
EA2			.694	.562	.891
EA3	.610	.722	.748	.362	.796
EA4			.667	.595	.894
EA5	.788	.654	.470	.697	.817
EA6			.447	.627	.754
Valeur propre (Eigenvalue)	2.890	.663	4.137	.125	4.137
α de Cronbach	0.80	0.78			0.93
No. d'items	3	3			6

L'analyse factorielle exploratoire de l'échelle de l'engagement organisationnel (EO) produit elle aussi des preuves de son unidimensionnalité, comme démontré au tableau 6.12.

Tableau 6.12. EO : Analyse factorielle exploratoire (AFP)

Item	Managers	Collaborateurs
	<i>Contribution factorielle</i>	<i>Contribution factorielle</i>
	Facteur 1	Facteur 1
EO1	.409	.454
EO2	.674	.740
EO3	.426	.739
Valeur propre (Eigenvalue)	0.803	1.300

Enfin, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'échelle de l'âge subjectif (AS) sont décrits au tableau 6.13. suivant. Selon les mêmes critères, évoqués antérieurement, à savoir des valeurs propres supérieures à 1 et des contributions factorielles élevées pour le premier facteur chez les managers ou chez les collaborateurs, l'unidimensionnalité de l'échelle est de nouveau validée. De plus, une analyse supplémentaire valide également l'unidimensionnalité de l'échelle par les contributions factorielles élevées sur un facteur unique, aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs.

Tableau 6.13. AS : Analyse factorielle exploratoire avec rotation orthogonale varimax

Item	Managers			Collaborateurs		
	<i>Contribution factorielle</i>			<i>Contribution factorielle</i>		
	F 1	F 2	Facteur unique	F 1	F 2	Facteur unique
AS1	.866	.105	.857	.860	.346	.923
AS2	.807	.365	.880	.746	.262	.783
AS3	.904	.139	.903	.836	.314	.887
AS4	.276	.393	.383	.611	.503	.772
AS5	.581	.312	.649	.511	.450	.660
Valeur propre (Eigenvalue)	2.891	.156	2.891	3.284	.085	3.284

Ayant examiné les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) pour chacune des échelles utilisées, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) aurait pu être menée pour confirmer si *a priori*, leurs structures factorielles seraient validées par nos données. Toutefois, en raison de la taille réduite de notre échantillon ($n = 130$), il n'y aura pas d'analyse factorielle confirmatoire dans cette étude. Car d'une part, cela pourrait aboutir à une structure factorielle instable ; et d'autre part, procéder à une AFC suggérée par une AFE équivaldrait à exécuter une analyse de régression par étapes, afin de trouver le modèle dont le coefficient R^2 est le plus élevé, puis de tester ce modèle-là seulement, et de signaler la grandeur du nouveau coefficient R^2 ainsi obtenu. Certains statisticiens estiment que ce procédé produit des informations redondantes. De plus, il n'est pas tout à fait approprié de spécifier un modèle d'AFC sur la base des résultats d'une analyse factorielle exploratoire, et d'estimer le modèle d'AFC en utilisant les mêmes données. Dans ce cas, l'AFC ne « confirmerait » pas les résultats de l'AFE (Kline, 2005, pp. 204-205). C'est parce que les résultats de l'AFE sont soumis à la capitalisation sur une variation aléatoire, et que la spécification d'un modèle d'AFC basée sur les résultats de l'AFE et analysés avec les mêmes données peuvent aggraver encore le problème.

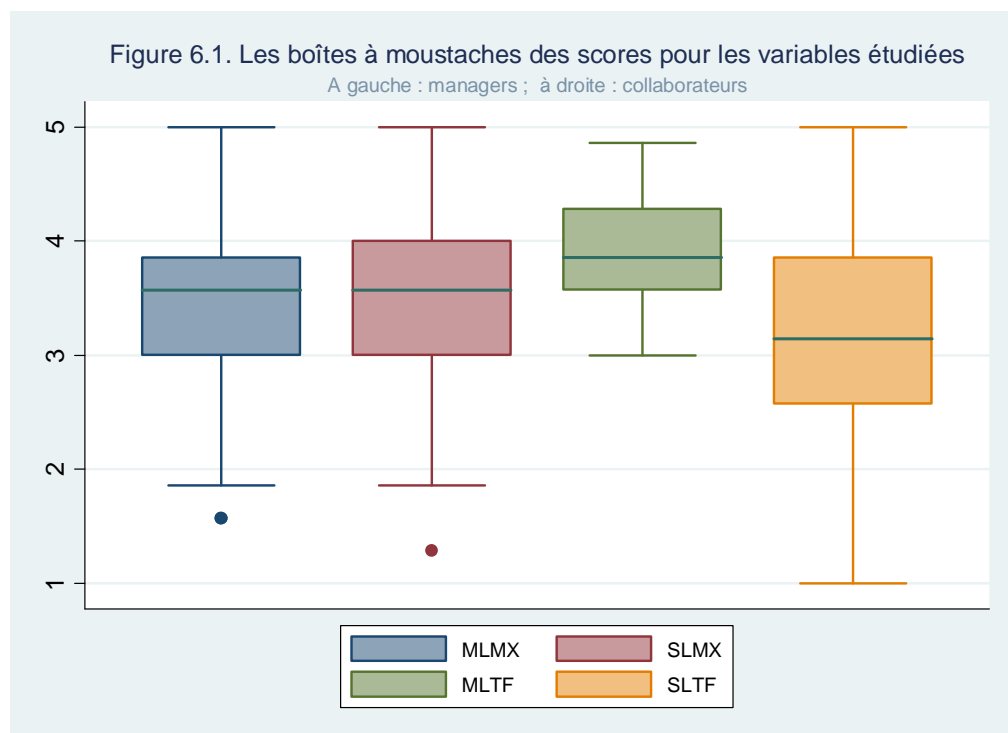
Les structures factorielles identifiées dans l'AFE peuvent avoir un mauvais ajustement aux mêmes données, lors d'une évaluation avec l'AFC. En conséquence, il serait préférable de valider une structure factorielle à travers *différents* échantillons et d'utiliser la même méthode, soit l'AFE ou l'AFC, dans les échantillons considérés (Kline, 2005, p. 205).

Etant donné les preuves indiquant l'unidimensionnalité des échelles ainsi que leurs fiabilités élevées pour la plupart, nous avons calculé des scores pour chaque échelle, en prenant la moyenne des réponses aux items individuels les composant. Le résultat de cette opération est une échelle d'intervalle, appropriée pour la modélisation de la régression.

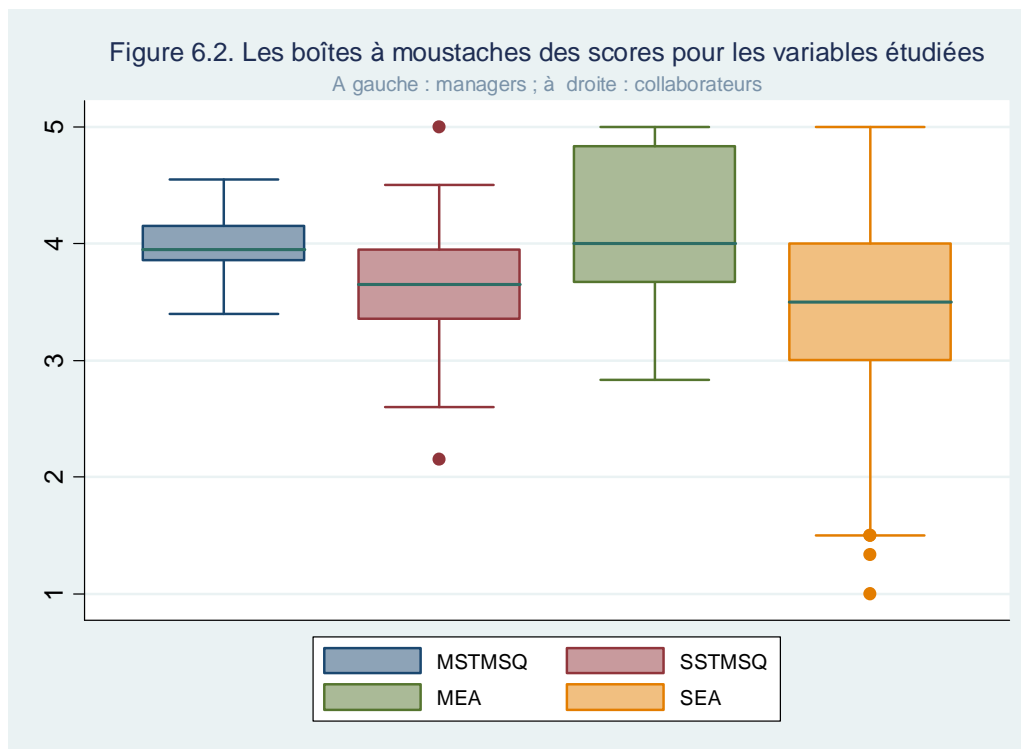
6.5.3. Tests de normalité des distributions

Concernant *les tests de normalité des distributions* des variables, la figure 6.1 affiche les *boîtes à moustaches* des scores LMX et LTF pour les managers et leurs collaborateurs, respectivement. Dans une *boîte à moustaches*, la ligne intérieure de la boîte représente la position de la médiane, et ses extrémités représentent le 25^e et le 75^e centiles, respectivement. Les extrémités des *moustaches* représentent respectivement le 5^e et le 95^e centiles ; tous les points

situés au-delà des extrémités des *moustaches* peuvent être considérés comme des valeurs « aberrantes » (*outliers*). Dans les deux cas, les boîtes apparaissent quasi symétriques, indiquant la normalité dans la distribution de chaque variable. Pour la variable LMX, seule une valeur dite « aberrante » est observée, aussi bien chez les managers que chez leurs collaborateurs. Pour la variable *leadership transformationnel* (LTF), il n'y a pas de valeurs « aberrantes ». Par conséquent, la modélisation de chaque variable par la méthode des régressions multiples, sera appropriée.

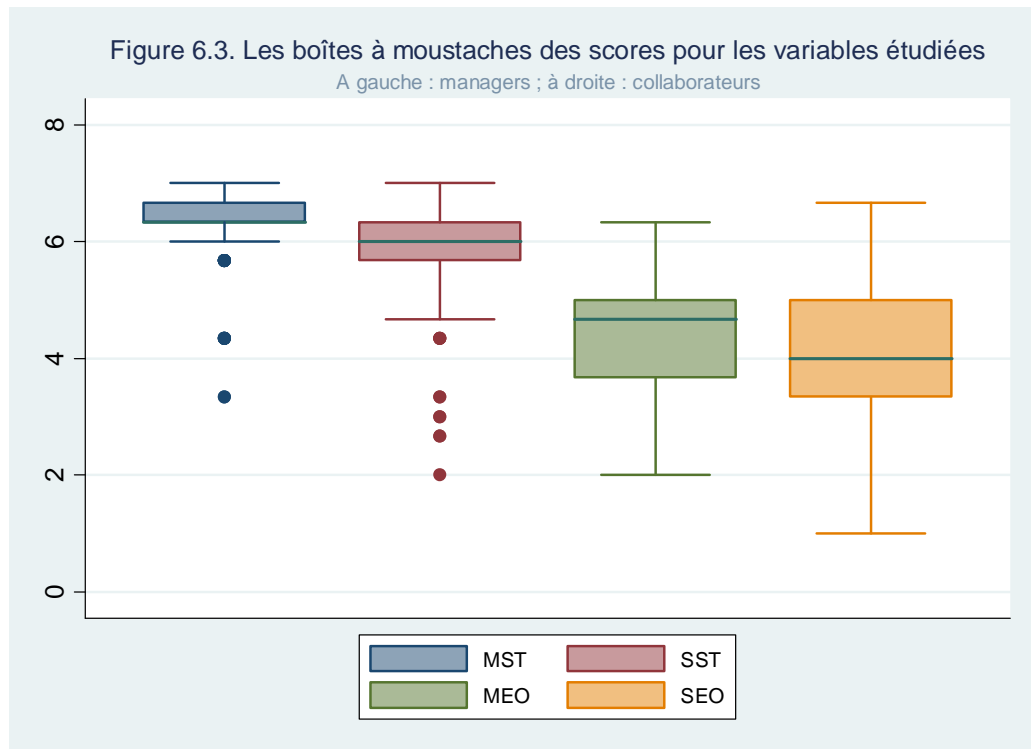


La figure 6.2. représente les distributions des scores pour les variables *satisfaction au travail* (STMSQ) et *engagement affectif* (EA). Seuls les scores des collaborateurs pour ces variables (SSTMSQ et SEA) indiquent la présence respective de deux ou trois valeurs « aberrantes », mais leurs boîtes à moustaches sont plus symétriques que chez les managers. Dans le cas de ceux-ci, la répartition de leurs scores pour les variables MSTMSQ et MEA indique le rapprochement de la normalité, avec une légère asymétrie du fait du positionnement de la médiane vers l'extrémité inférieure de la boîte à moustaches.



La figure 6.3. décrit la répartition des scores pour les variables *satisfaction au travail* (mesurée par l'échelle à trois items) et *engagement organisationnel*. Pour la satisfaction au travail mesurée, observons chez les managers (MST) une répartition moins normale, du fait du positionnement de la médiane à l'extrémité inférieure de la boîte à moustaches, et du fait de la présence de trois observations dont les valeurs se situent en dehors des extrémités des moustaches. Chez les collaborateurs, constatons également une répartition plus éloignée de la normale, avec la présence de cinq valeurs « aberrantes ». Toutefois, la médiane se situe bien au centre de la boîte, lui conférant ainsi une meilleure symétrie par rapport au cas des managers.

Concernant la variable *engagement organisationnel*, sa répartition s'approche de la normalité chez les managers et chez les collaborateurs, respectivement, avec une légère asymétrie dans le cas des managers où la médiane se situe vers l'extrémité supérieure de la boîte à moustaches ; chez les collaborateurs, celle-ci tend à se trouver à l'extrémité inférieure de la boîte.



Vu la présence des quelques valeurs aberrantes signalées plus haut – notamment pour la *satisfaction au travail* mesurée par l'échelle à trois items – afin de rapprocher les valeurs périphériques des autres observations situées dans la zone de normalité, des actions supplémentaires pourraient envisager la suppression des observations dont les scores se situent en dehors des limites normales de répartition, ou bien leur transformation ; par exemple, une transformation logarithmique. Toutefois, cela compliquerait l'interprétation des résultats, puisqu'une augmentation d'une (1) unité dans la variable indépendante ne conduirait pas à une augmentation du coefficient B dans la variable dépendante. Etant donné que la variable *satisfaction au travail* (ST) sera utilisée dans les modèles de médiation, plus complexes à interpréter, l'analyse impliquant la satisfaction au travail sera exécutée en conservant l'échelle d'origine, c'est-à-dire celle contenant toutes les observations. Pour vérifier sa robustesse, l'analyse sera répétée en utilisant une échelle distincte pour mesurer la satisfaction : le STMSQ, qui – comme le montre la figure 6.2. – possède une meilleure normalité dans sa répartition. Des procédures analogues seront appliquées dans le cas de la variable *engagement affectif*.

6.5.4. Tests des hypothèses

La **première hypothèse** était que plus proches sont les âges des managers et de leurs collaborateurs, meilleure sera la qualité de leurs échanges au travail.

[H_1 : La similarité d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée à leurs interactions LMX.]

Cette hypothèse a été testée en utilisant différentes combinaisons de l'âge chronologique et subjectif pour les managers et leurs collaborateurs. Dans chaque cas, l'âge du dirigeant a été d'abord saisi dans l'équation, suivi de l'addition de l'âge du collaborateur, et enfin, du terme d'interaction entre les deux. Les modèles ont inclus les variables de contrôle suivantes : expérience de travail des participants, ancienneté dans le poste, genre, éducation, niveau d'emploi et durée de collaboration au niveau dyadique. Les tableaux de 6.14 à 6.17 décrivent les résultats. Parce que ce sont des modèles SUR, le test habituel F pour comparer les modèles n'est pas disponible. Toutefois, l'approche par étapes nous permet d'examiner si la signification des variables antérieurement introduites en équation change ou non, lors du rajout de nouveaux *prédicteurs*.

Tableau 6.14. Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ACS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
ACM	-.002	-.001	.001
ACS		.003	.002
ACM × ACS			<.001
Expérience de travail	.018	.015	.013
Ancienneté dans le poste	-.066***	-.064**	-.063*
Genre	.342*	.338*	.340*
Education	-.315***	-.311***	-.305***
Niveau d'emploi	.018	.024	.023
Ancienneté de collaboration	.035*	.034*	.032
Intersection	3.862	3.894***	3.906***

<i>SLMX</i>			
ACM	-.010	-.010	-.010
ACS		-.001	-.001
ACM × ACS			-.001
Expérience de travail	-.003	-.002	-.001
Ancienneté dans le poste	.021	.021	.021
Genre	-.155	-.156	-.160
Education	.024	.024	.024
Niveau d'emploi	.028	.028	.029
Ancienneté de collaboration	-.006	-.006	-.005
Intersection	3.459***	3.436	3.427***
ρ	.292	.292	.294

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.

Les résultats du tableau 6.14. ne signalent aucun coefficient significatif pour les variables d'âge chez les managers, ni chez les collaborateurs. En revanche, dans l'équation des managers, on remarque certaines variables de contrôle associées à la qualité d'échanges LMX entre managers et employés : il s'agit de l'ancienneté dans le poste (négativement liée au LMX), du genre du manager (positivement lié au LMX), de l'ancienneté de collaboration (positivement liée au LMX) et du niveau d'éducation (relation négative avec LMX). Pour les collaborateurs, aucune variable de contrôle n'est significative. On observe également que la corrélation ρ entre les équations ne change pas de manière significative d'un modèle à l'autre. Les tableaux 6.15., 6.16 et 6.17 sont interprétés de la même manière.

Tableau 6.15. Les modèles de régression SUR pour l'ACM et l'ASS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
ACM	-.003	.004	.003
ASS		.094	.101
ACM × ASS			-.006
Expérience de travail	.018	.009	.010
Ancienneté dans le poste	-.066***	-.060**	-.061**
Genre	.342*	.313	.308
Education	-.315***	-.303	-.308***
Niveau d'emploi	.018	.052	.054
Ancienneté de collaboration	.035*	.032	.034*
Intersection	3.862***	3.937	3.936***
<i>SLMX</i>			
ACM	-.010	-.010	-.008
ASS		-.143	-.136
ACM × ASS			-.011
Expérience de travail	-.003	.007	.007
Ancienneté dans le poste	.021	.021	.021
Genre	-.155	-.151	-.169
Education	.024	.031	.030
Niveau d'emploi	.028	.013	.016
Ancienneté de collaboration	-.006	-.006	-.004
Intersection	3.454***	3.320***	3.334***
ρ	.291	.306	.301

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.

Tableau 6.16. Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ACS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
ASM	-.439**	-.442**	-.441**
ACS		.003	.003
ASM × ACS			.001
Expérience de travail	.035**	.034**	.033**
Ancienneté dans le poste	-.061**	-.058**	-.058**
Genre	.334*	.330	.334
Education	-.315***	-.313***	-.313***
Niveau d'emploi	.116	.123	.124
Ancienneté de collaboration	.045**	.044**	.044**
Intersection	3.237***	3.237***	3.231***
<i>SLMX</i>			
ASM	-.091	-.093	-.085
ACS		-.001	-.003
ASM × ACS			-.012
Expérience de travail	-.004	-.003	-.001
Ancienneté dans le poste	.021	.021	.023
Genre	-.116	-.157	-.165
Education	.024	.024	.020
Niveau d'emploi	.042	.042	.043
Ancienneté de collaboration	-.008	-.009	-.006
Intersection	3.441***	3.423	3.410***
p	.312	.311	.312

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.

Tableau 6.17. Les modèles de régression SUR pour l'ASM et l'ASS

Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<i>MLMX</i>			
ASM	-.439**	-.437**	-.429**
ASS		.085	.088
ASM × ASS			-.001
Expérience de travail	.035**	.031*	.031**
Ancienneté dans le poste	-.061**	-.055**	-.055**
Genre	.334*	.308	.309
Education	-.315***	-.310***	-.311***
Niveau d'emploi	.116	.148	.148
Ancienneté de collaboration	.045**	.042**	.043**
Intersection	3.237***	3.230***	3.244***
<i>SLMX</i>			
ASM	-.091	-.090	-.075
ASS		-.156	-.153
ASM × ASS			-.167
Expérience de travail	-.004	.007	.006
Ancienneté dans le poste	.021	.021	.023
Genre	-.156	-.150	-.160
Education	.024	.031	.026
Niveau d'emploi	.042	.026	.026
Ancienneté de collaboration	-.008	-.008	-.006
Intersection	3.441***	3.286	3.318***
ρ	.312	.324	.331

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.

Une autre façon de considérer l'effet de la diversité des âges est d'exécuter un modèle SUR utilisant la distance euclidienne D , mesurant la différence/similitude entre l'âge des managers et celui des collaborateurs. Toutefois, les résultats de cette analyse ne sont pas significatifs (tableau 6.18). Pour l'équation des managers, le coefficient de la distance euclidienne d'âge était $B = -0.612$ (E.T. = 0.383 ; $p = 0.110$) ; pour l'équation des collaborateurs, le coefficient de D a été de nouveau non significatif ($B = 0.150$; E.T. = 0.366 ; $p = 0.682$).

Certaines variables de contrôle incluses dans l'équation des managers se sont révélées, de nouveau, significatives. L'ancienneté dans le poste fut négativement liée aux scores LMX ($B = -0.059$; E.T. = 0.020 ; $p = 0.004$), tout comme le niveau d'éducation ($B = -0.328$; E.T. = 0.043 ; $p < 0.001$). Le genre du manager a été positivement lié aux interactions LMX ($B = 0.328$; E.T. = 0.154 ; $p = 0.033$). Pour les collaborateurs, aucune variable de contrôle n'a été significative.

Tableau 6.18. Les modèles de régression SUR pour la distance euclidienne d'âge (D)

Variable	Modèle
	<i>MLMX</i>
Distance euclidienne	-.612
Expérience de travail	.019
Ancienneté dans le poste	-.059**
Genre	.328*
Niveau d'éducation	-.328***
Niveau d'emploi	-.018
Ancienneté de collaboration	.023
Intersection	4.126***
	<i>SLMX</i>
Distance euclidienne	.150
Expérience de travail	-.003
Ancienneté dans le poste	.021
Genre	-.184

Niveau d'éducation	.023
Niveau d'emploi	.039
Ancienneté de collaboration	-.014
Intersection	3.462***
ρ	.291

Note : *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.

Globalement, les résultats obtenus **ne permettent pas la validation de l'hypothèse H₁**.

La **deuxième hypothèse** était que les différences d'âge entre managers et collaborateurs affecteraient leurs échanges LMX différemment, selon que le manager serait plus jeune que les collaborateurs (relation négative) et que le collaborateur serait plus jeune que son supérieur (relation positive).

[H_{2a} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre le manager et son collaborateur est négativement liée à la qualité LMX quand le manager est plus jeune que son collaborateur.]

[H_{2b} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre le manager et son collaborateur est positivement liée à la qualité LMX quand le collaborateur est plus jeune que son manager.]

Pour tester ces hypothèses, nous avons subdivisé notre échantillon initial en deux sous-échantillons. Dans le premier, les collaborateurs étaient plus jeunes que leurs managers (conformément à l'hypothèse H_{2b}). Dans le second, c'était le cas inverse, c'est-à-dire que les managers étaient plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{2a}). Ensuite, pour chacun des deux sous-échantillons, nous avons suivi séparément la même procédure analytique que celle de l'hypothèse H₁. Parce que dans les modèles antérieurement présentés concernant la similarité d'âge, c'est le terme d'*interaction* qui est essentiel pour constater si l'effet est significatif ou non, et cela reste valable également pour le cas de la différence d'âge, en tant que dimension de la diversité des âges. Par conséquent, seuls les modèles d'interaction seront présentés dans les tableaux ci-après.

Le tableau 6.19. décrit les résultats issus des régressions exécutées dans le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs (N = 88). Comme on peut le remarquer, un certain nombre de coefficients sont ici significatifs. Ainsi, l'âge subjectif du

manager a eu un effet direct négatif et significatif dans le Modèle 3 ($B = -0.499$; E.T. = 0.221 ; $p = 0.024$) tout comme dans le Modèle 4 ($B = -0.490$; E.T. = 0.203 ; $p = 0.016$). Pour ce qui concerne l'âge des collaborateurs, celui-ci a été significatif dans les quatre modèles (dans le Modèle 1, $B = 0.039$; E.T. = 0.014 ; $p = 0.006$; dans le Modèle 2, $B = 0.354$; E.T. = 0.173 ; $p = 0.040$; dans le Modèle 3, $B = 0.028$; E.T. = 0.010 ; $p = 0.006$; et dans le Modèle 4, $B = 0.305$; E.T. = 0.104 ; $p = 0.004$).

Ces résultats montrent que **dans le cas des managers, les scores LMX tendent à baisser au fur et à mesure que l'âge subjectif du manager augmente** ; en revanche, pour ce qui concerne les collaborateurs, on observe un effet inverse : **les perceptions des collaborateurs à l'égard de la qualité des interactions LMX avec leurs supérieurs tendent vers le haut au fur et à mesure qu'ils avancent, subjectivement, en âge.**

Tableau 6.19. Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLMX</i>				
Age manager	-.115	-.097	-.499*	-.490*
Age collaborateur	.039**	.354*	.028**	.305**
Interaction	-.005*	-.035*	-.033*	-.335*
Expérience travail	.054	.049	.007	.007
Ancienneté poste	-.056**	-.050	-.065**	-.064**
Genre	.237	.176	.331	.289
Niveau éducation	-.534***	-.502***	-.404***	-.403***
Niveau d'emploi	-.105	-.048	.031	.056
Ancienneté collab.	.025	.023	.027	.031
Intersection	4.563***	4.379***	4.569***	4.498***
<i>SLMX</i>				
Age manager	-.017	-.017	-.276	-.297†
Age collaborateur	.013	.181	.011	.202

Interaction	-.002	-.031	-.042*	-.651**
Expérience travail	-.023	-.020	-.021	-.019
Ancienneté poste	.029	.031	.035	.034
Genre	-.107	-.165	-.098	-.152
Niveau éducation	.070	.065	.058	.042
Niveau d'emploi	.043	.036	.048	.045
Ancienneté collab.	-.008	-.008	-.011	-.011
Intersection	3.497	3.574	3.467	3.619
ρ	.150	.149	.188	.197

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p < .10$. N = 88.

Dans le modèle des managers (MLMX), tous les termes d'interaction sont significatifs. Chacun des coefficients est négatif, ce qui montre que **l'effet négatif de l'âge des managers devient encore plus négatif au fur et à mesure que l'âge des collaborateurs augmente**. Ainsi, les termes d'interaction sont : B = -0.005 (E.T. = 0.002 ; $p = 0.016$) dans le Modèle 1 ; B = -0.035 (E.T. = 0.016 ; $p = 0.028$) dans le Modèle 2 ; B = -0.033 (E.T. = 0.019 ; $p = 0.05$) dans le Modèle 4 ; enfin, B = -0.335 (E.T. = 0.196 ; $p = 0.05$) dans le Modèle 4.

Outre les variables d'âge, nous avons également identifié des coefficients significatifs pour l'ancienneté dans le poste (Modèles 1, 3, 4) et pour le niveau d'éducation du manager, dans les quatre modèles.

Concernant les modèles des collaborateurs, les termes d'interaction entre les âges des managers et leurs partenaires dyadiques sont significatifs, mais uniquement dans le Modèle 3 (B = -0.042 ; E.T. = 0.021 ; $p = 0.05$) et le Modèle 4 (B = -0.651 ; E.T. = 0.212 ; $p = 0.002$).

Au tableau 6.20. sont décrits les résultats des analyses impliquant la distance euclidienne d'âge entre les managers et leurs collaborateurs. On ne trouve aucun modèle où les coefficients n'aient pas été significatifs. Le coefficient de D chez les managers est B = -0.766 (E.T. = 0.431 ; $p = 0.075$), alors que dans le modèle des collaborateurs, B = -0.345 (E.T. = 0.360 ; $p = 0.339$). En outre, dans l'équation pour les managers, nous observons des coefficients significatifs pour la variable *ancienneté dans le poste* (B = -0.057 ; E.T. = 0.022 ; $p = 0.011$) et le *niveau d'éducation* (B = -0.379 ; E.T. = 0.046 ; $p < 0.001$). Ces variables sont négativement liées à la qualité des

interactions LMX entre managers ; ainsi, ces résultats suggèrent que plus l'ancienneté du manager est importante, moins celle-ci sera associée à une qualité élevée d'échanges avec les collaborateurs ; de même, plus le niveau d'éducation du supérieur hiérarchique est élevé, moins bonne sera sa qualité relationnelle de type LMX avec ses collaborateurs.

Dans l'équation des collaborateurs, aucune variable de contrôle n'a d'effet significatif sur la qualité des relations LMX entre managers et salariés.

Tableau 6.20. Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs : la distance euclidienne

Variable	Modèle
<i>MLMX</i>	
Distance euclidienne	-.766†
Expérience de travail	.001
Ancienneté dans le poste	-.057*
Genre	.283
Niveau d'éducation	-.379***
Niveau d'emploi	.008
Ancienneté de collaboration	.017
Intersection	4.768***
<i>SLMX</i>	
Distance euclidienne	-.345
Expérience de travail	-.025
Ancienneté dans le poste	.028
Genre	-.068
Niveau d'éducation	.079
Niveau d'emploi	.040
Ancienneté de collaboration	-.012

Intersection	3.453***
ρ	.225

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N=88.

Le tableau 6.21. indique les résultats des analyses pour le **second sous-échantillon**, composé de dyades où les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (N = 42). Dans cette configuration, **l'âge subjectif des managers** (B = -0.499 ; E.T. = 0.144 ; $p = 0.001$) a eu un **effet négatif significatif** sur leur perception à l'égard de la qualité des interactions LMX avec leurs collaborateurs plus âgés (Modèle 3) ; toutefois, le terme d'*interaction* n'a pas été significatif. Dans le Modèle 4, **l'âge subjectif des managers a eu un effet négatif significatif** (B = -0.424 ; E.T. = 0.212 ; $p = 0.045$), **alors que l'âge subjectif des collaborateurs a eu un effet positif significatif sur leur perceptions vis-à-vis de la qualité des relations LMX** (B = 0.473 ; E.T. = 0.239 ; $p = 0.047$). Bien que le terme d'*interaction* n'ait pas été significatif (B = -0.076 ; E.T. = 0.375 ; $p = 0.840$), ces résultats indiquent **la tendance de l'âge subjectif** (son effet direct) **à influencer sur les perceptions de la qualité d'échanges au travail entre les managers et leurs collaborateurs. Ainsi, plus le manager se sent en avance sur son âge chronologique, plus il a tendance à percevoir de manière plus critique la qualité des relations LMX, alors qu'il est chronologiquement plus jeune que ses collaborateurs.** En revanche, **plus les collaborateurs se sentent plus jeunes que l'indication de leur âge chronologique, plus ils ont tendance à percevoir comme élevée la qualité de leurs interactions avec leurs managers plus jeunes qu'eux.**

En plus de l'âge subjectif, d'autres variables ont exercé une influence modeste mais significative sur les relations LMX ; l'expérience de travail fut positivement liée aux interactions LMX dans le Modèle 4 (B = 0.033 ; E.T. = .016 ; $p = 0.047$) ; le niveau d'éducation du manager a été négativement associé à la qualité des interactions LMX dans le Modèle 1 (B = -0.214 ; E.T. = 0.089 ; $p = 0.017$) et dans le Modèle 2 (B = -0.213 ; E.T. = 0.084 ; $p = 0.011$).

Concernant l'équation des collaborateurs, aucune dimension de l'âge ni leur terme d'*interaction* n'a eu d'effet significatif sur la qualité d'échanges LMX. Pourtant, l'expérience de travail des collaborateurs a marqué un lien modeste, mais positif et significatif avec la qualité des relations LMX dans le Modèle 1 (B = 0.065 ; E.T. = 0.026 ; $p = 0.013$), dans le Modèle 2 (B =

040 ; E.T. = 0.011 ; $p = 0.000$), dans le Modèle 3 ($B = 0.055$; E.T. = 0.027 ; $p = 0.042$) et respectivement dans le Modèle 4 ($B = 0.035$; E.T. = 0.010 ; $p = 0.001$).

Tableau 6.21. Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLMX</i>				
Age manager	-.023	-.019	-.499***	-.424*
Age collaborateur	-.005	.346†	.012	.473*
Interaction	-.002	-.038	-.022	-.076
Expérience travail	.079	.054	.044	.033*
Ancienneté poste	-.003	.001	.048	.010
Genre	.287	.195	.171	.159
Niveau éducation	-.214*	-.213*	-.192	-.155
Niveau d'emploi	.054	.274	.241	.297
Ancienneté collab.	.023	.048	.046	.057
Intersection	1.841	1.959	2.296**	2.239**
<i>SLMX</i>				
Age manager	-.007	-.013	-.041	-.156
Age collaborateur	-.044	-.210	-.037	-.195
Interaction	-.001	-.004	-.004	.215
Expérience travail	.065*	.040***	.055*	.035***
Ancienneté poste	.007	.008	.012	.010
Genre	-.278	-.239	-.335	-.290
Niveau éducation	-.080	-.068	-.075	-.060
Niveau d'emploi	.055	-.008	.002	-.030
Ancienneté collab.	.035	.034	-.002	.008
Intersection	3.246***	3.351***	4.008	3.771***

ρ	.346	.433	.418	.452
--------	------	------	------	------

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p = .10$. $N = 42$.

Au tableau 6.22. ci-dessous sont décrits les résultats des analyses incluant la distance euclidienne d'âge entre managers et collaborateurs. Celle-ci n'a pas eu d'effet significatif sur les interactions LMX ni chez les managers ($B = 0.649$; E.T. = 0.462 ; $p = 0.161$) ni chez les salariés ($B = 0.555$; E.T. = 0.009 ; $p = 0.575$).

Par ailleurs, dans l'équation des managers, leur expérience de travail a été positivement associée aux interactions LMX ($B = 0.046$; E.T. = 0.011 ; $p < 0.001$) ; et leur niveau d'éducation a été négativement lié aux relations LMX ($B = -0.179$; E.T. = 0.088 ; $p = 0.040$).

Tableau 6.22. Les modèles de régression SUR pour les interactions LMX lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs : la distance euclidienne

Variable	Modèle
<i>MLMX</i>	
Distance euclidienne	.649
Expérience de travail	.046***
Ancienneté dans le poste	-.038
Genre	-.241
Niveau d'éducation	-.179*
Niveau d'emploi	.046
Ancienneté de collaboration	.032
Intersection	2.744**
<i>SLMX</i>	
Distance euclidienne	.555
Expérience de travail	.005
Ancienneté dans le poste	.004
Genre	-.368
Niveau d'éducation	-.082

Niveau d'emploi	.095
Ancienneté de collaboration	.034
Intersection	3.626***
ρ	.338

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. $N = 42$.

En somme, la deuxième hypothèse énonçant que les différences d'âge entre managers et collaborateurs affectent leurs échanges LMX différemment, selon que le manager est plus jeune que les collaborateurs et selon que le collaborateur est plus jeune que son supérieur, **a été validée.**

La **troisième hypothèse** était que la similarité d'âge entre managers et collaborateurs serait négativement liée au comportement de leadership transformationnel.

[H₃ : La similarité d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au leadership transformationnel.]

Nous avons testé cette hypothèse de manière analogue à l'hypothèse H₁, en utilisant des modèles de régression SUR avec des erreurs-type robustes, afin de tester la signification des effets d'interaction principaux. Au tableau 6.23. ci-après, nous rapportons uniquement les modèles d'interaction complète. Observons qu'aucune interaction n'est significative concernant les âges chronologiques et subjectifs des managers et de leurs collaborateurs. Par ailleurs, certaines variables de contrôle ont été toutefois significatives dans l'équation des managers : l'expérience de travail (M₃ et M₄), l'ancienneté dans le poste, le niveau d'éducation, ainsi que le niveau d'emploi.

Le *genre* fut la seule variable de contrôle significative dans l'équation des salariés (M₂ et M₄).

Tableau 6.23. Les modèles de régression SUR pour le LTF

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age manager	.008	.008	.106	.0100
Age collaborateur	.001	.040	<.001	.042
Interaction	.001	-.001	.001	-.027
Expérience travail	.022	.021	.024***	.024***
Ancienneté poste	-.080***	-.080***	-.084***	-.081***
Genre	.068	.053	.061	.053
Niveau d'éducation	-.470***	-.470***	-.483***	-.479***
Niveau d'emploi	-.162*	-.148*	-.185**	-.170**
Ancienneté de collab.	.009	.009	.008	.008
Intersection	5.264***	5.279***	5.467***	5.465***
<i>SLTF</i>				
Age manager	-.012	-.009	-.049	-.035
Age collaborateur	-.012	-.220	-.013	-.233
Interaction	-.001	-.003	-.008	-.103
Expérience de travail	.011	.013	.011	.012
Ancienneté poste	.005	.005	.007	.006
Genre	-.474	-.480*	-.518	-.503*
Niveau d'education	.019	.022	.010	.015
Niveau d'emploi	-.030	-.048	-.017	-.038
Ancienneté collab.	-.005	-.004	-.009	-.007
Intersection	3.584***	3.617***	3.653***	3.663***
ρ	-.273	-.275	-.285	-.275

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. N = 130.

Au tableau 6.24. sont décrits les résultats de l'analyse utilisant la distance euclidienne d'âge. Ses coefficients, toutefois, ne sont significatifs dans aucun modèle – ni chez les managers ($B = 0.004$; E.T. = 0.174 ; $p = 0.982$) ni chez les collaborateurs ($B = -0.232$; E.T. = 0.597 ; $p = 0.698$). Chez les managers, nous observons que l'expérience de travail a un effet significatif sur leurs perceptions à l'égard du comportement de leadership transformationnel qu'ils affichent ($B = 0.029$; E.T. = 0.010 ; $p = 0.003$), tout comme leur ancienneté dans l'emploi ($B = -0.063$; E.T. = 0.014 ; $p < 0.001$) et le niveau d'éducation ($B = -0.493$; E.T. = 0.060 ; $p < 0.001$). En revanche, aucune des variables de contrôle n'a été significative dans l'équation des salariés.

Tableau 6.24. Les modèles de régression SUR pour le LTF : la distance euclidienne

Variable	Modèle
<i>MLTF</i>	
Distance euclidienne	.004
Expérience de travail	.029**
Ancienneté dans le poste	-.063***
Genre	.041
Niveau d'éducation	-.493***
Niveau d'emploi	-.119
Ancienneté de collaboration	.010
Intersection	5.353***
<i>SLTF</i>	
Distance euclidienne	-.232
Expérience de travail	-.026
Ancienneté dans le poste	.017
Genre	-.146
Niveau d'éducation	.056
Niveau d'emploi	.047
Ancienneté de collaboration	-.015
Intersection	3.321***
ρ	-.255
Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 130.	

En somme, les résultats obtenus ici **ne permettent pas de valider l'hypothèse H₃**, selon laquelle la similarité d'âge entre managers et collaborateurs serait négativement liée au leadership transformationnel.

La **quatrième hypothèse** énonçait que les différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs se rapportaient différemment au leadership transformationnel dans les dyades composées de managers plus âgés que les salariés, comparées aux dyades où le cas contraire est vrai.

[H_{4a} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est négativement liée au LTF quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

H_{4b} : La différence d'âge chronologique / subjectif entre manager et collaborateur est positivement liée au LTF quand le collaborateur est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son manager.]

Selon une procédure analogue à la hypothèse H₂, nous avons subdivisé l'échantillon en deux sous-échantillons ; pour chacun de ceux-ci, des analyses séparées ont été exécutées. Les résultats pour le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs (N = 88) sont décrits au tableau 6.25. ci-après. Les coefficients obtenus montrent un lien modeste mais positif entre l'âge chronologique du manager et son comportement de leadership transformationnel, dans le Modèle 1 (B = 0.056 ; E.T. = 0.030 ; $p = 0.05$). Dans le Modèle 3, nous remarquons un lien positif significatif entre l'âge subjectif du manager et son comportement de leadership transformationnel (B = 0.336 ; E.T. = 0.124 ; $p = 0.007$). La même association positive et significative entre les deux variables est mise en évidence à nouveau, dans le Modèle 4 (B = 0.331 ; E.T. = 0.126 ; $p = 0.009$). Ces chiffres suggèrent que **même si l'âge chronologique des managers plus âgés que leurs partenaires dyadiques est positivement associé au leadership transformationnel, c'est surtout leur âge subjectif qui les amène à manifester un comportement de leadership transformationnel dans leurs relations avec les salariés**. Bien que les termes d'interaction ne soient significatifs dans aucun des modèles, l'effet direct de l'âge chronologique et subjectif sur le comportement de leadership transformationnel s'est montré révélateur dans ce sous-échantillon.

Par ailleurs, dans l'équation des managers, on peut noter des liens significatifs entre certaines variables de contrôle (ancienneté dans le poste, niveau d'éducation, niveau d'emploi) et le comportement de leadership transformationnel.

Tableau 6.25. Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs (H_{4b})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age manager	.056*	.050	.336***	.331***
Age collaborateur	-.001	.016	-.001	-.009
Interaction	.001	.003	.010	.114
Expérience travail	-.008	-.006	.012	.011
Ancienneté poste	-.097***	-.096***	-.083***	-.083***
Genre	.053	.040	.016	.010
Niveau éducation	-.460***	-.469***	-.506***	-.507***
Niveau d'emploi	-.110	-.114	-.174*	-.174**
Ancienneté collab.	.004	.005	< .001	< .001
Intersection	5.622***	5.620***	5.870***	5.868***
<i>SLTF</i>				
Age manager	-.007	-.005	-.248	-.161
Age collaborateur	.001	-.033	.006	.032
Interaction	-.001	-.002	-.040	-.289
Expérience travail	-.025	-.024	-.021	-.020
Ancienneté poste	.022	.022	.025	.021
Genre	-.160	-.164	-.177	-.185
Niveau éducation	.036	.037	.036	.040
Niveau d'emploi	.057	.056	.041	.037
Ancienneté collab.	-.032	-.032	-.029	-.030
Intersection	3.263***	3.164***	3.290***	3.217***
ρ	-.253	-.252	-.268	-.270

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N=88.

Au tableau 6.26. ci-dessous sont décrits les résultats des régressions incluant la distance euclidienne d'âge, lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs. La distance euclidienne d'âge a été positivement liée au comportement de leadership transformationnel ($B = 0.569$; E.T. = 0.336 ; $p = 0.05$). **En d'autres termes, plus il y a de différences d'âge importantes entre les managers et leurs collaborateurs plus jeunes, plus les managers seront enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel.** En outre, l'expérience de travail des managers a été positivement associée à leur comportement de leadership transformationnel, alors que leur ancienneté dans le poste et le niveau d'éducation ont été négativement liés au leadership transformationnel. Aucun coefficient significatif n'a été identifié dans l'équation des salariés.

Tableau 6.26. Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs : la distance euclidienne d'âge

Variable	Modèle
<i>MLTF</i>	
Distance euclidienne	.569*
Expérience de travail	.029***
Ancienneté dans le poste	-.084***
Genre	.041
Niveau d'éducation	-.525***
Niveau d'emploi	-.132
Ancienneté de collaboration	.008
Intersection	5.353***
<i>SLTF</i>	
Distance euclidienne	-.136
Expérience de travail	-.026
Ancienneté dans le poste	.020
Genre	-.146
Niveau d'éducation	.049
Niveau d'emploi	.023

Ancienneté de collaboration	-.033
Intersection	3.321***
ρ	-.255

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N=88.

Concernant le sous-échantillon composé de managers plus jeunes que leurs collaborateurs, les résultats au tableau 6.27. montrent que l'âge chronologique du manager a eu un effet négatif significatif sur son comportement de leadership transformationnel, comme indiqué au Modèle 1 ($B = -.075$; E.T. = 0.036 ; $p = 0.036$) ; dans le Modèle 2, l'effet négatif de l'âge chronologique s'est atténué, n'étant plus significatif qu'à un niveau libéral du $p < .10$ ($B = -0.065$; E.T. = 0.039 ; $p = 0.097$). En d'autres termes, ces résultats montrent que **lorsqu'ils sont plus jeunes que leurs collaborateurs, les managers ont moins de probabilité d'afficher un comportement de leadership transformationnel** dans leurs échanges au travail avec les salariés. Pour les autres modèles, aucun effet significatif de l'âge ni des termes d'interaction respectifs par rapport au comportement de leadership transformationnel n'a été identifié.

Par ailleurs, certaines variables de contrôle se sont montrées révélatrices pour influencer le leadership transformationnel ; il s'agit notamment de l'expérience de travail accumulée par le manager, de son niveau d'éducation et dans une moindre mesure, de son ancienneté dans le poste et de son niveau d'emploi.

En ce qui concerne l'équation des salariés, leur âge chronologique s'est révélé négativement associé à leur perception au niveau du comportement de leadership transformationnel affiché par les managers, dans le Modèle 3 ($B = -0.095$; E.T. = 0.05 ; $p = 0.05$). Ainsi, **plus les salariés avaient une avance en âge importante par rapport aux managers, moins ils estimaient que leurs supérieurs afficheraient un comportement de leadership transformationnel.**

Par ailleurs, parmi les variables de contrôle les plus significatives, notons un lien négatif entre le genre des salariés et le leadership transformationnel, et l'expérience de travail qui a eu tendance à améliorer les perceptions des salariés par rapport au comportement de leadership transformationnel affiché par leur supérieur hiérarchique.

Tableau 6.27. Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs (H_{4a})

Variable	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS
<i>MLTF</i>				
Age manager	-.075*	-.065 [†]	-.127	-.121
Age collaborateur	.006	.217	-.003	.061
Interaction	.001	.016	.002	-.136
Expérience travail	.083*	.076*	.035**	.030**
Ancienneté poste	-.096**	-.104*	-.081 [†]	-.052
Genre	.212	.180	.053	.041
Niveau éducation	-.470***	-.450***	-.421***	-.390***
Niveau d'emploi	-.145*	-.120	-.178 [†]	-.097
Ancienneté collab.	.010	.009	.016	.016
Intersection	3.546	3.531***	5.171***	5.080***
<i>SLTF</i>				
Age manager	-.005	-.014	.168	-.022
Age collaborateur	-.089	-.458	-.095*	-.471
Interaction	-.001	-.004	-.018	-.043
Expérience travail	.109*	.063**	.112*	.060***
Ancienneté poste	-.021	-.022	-.015	-.016
Genre	-1.036**	-1.100***	-1.147**	-1.131**
Niveau éducation	.008	-.034	-.011	.056
Niveau d'emploi	-.229	-.247	-.215	-.210
Ancienneté collab.	.029	-.011	.012	-.013
Intersection	4.704	5.297***	4.803***	4.950***
ρ	-.505	-.464	-.360	-.284

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. [†] $p < .10$. N = 42.

Un modèle à part, incluant la distance euclidienne d'âge en lien avec le comportement de leadership transformationnel, lorsque les managers sont plus jeunes que les salariés, a donné des résultats non significatifs pour l'âge (cf. tableau 6.28). Par ailleurs, on peut constater des liens significatifs entre certaines variables de contrôle (expérience de travail, ancienneté dans le poste, etc.) et le comportement de leadership transformationnel.

Tableau 6.28. Les modèles de régression SUR pour le LTF quand les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs : la distance euclidienne d'âge

Variable	Modèle
<i>MLTF</i>	
Distance euclidienne	.023
Expérience de travail	.032***
Ancienneté dans le poste	-.095***
Genre	.024
Niveau d'éducation	-.424***
Niveau d'emploi	-.203**
Ancienneté de collaboration	.014
Intersection	5.382***
<i>SLTF</i>	
Distance euclidienne	-.157
Expérience de travail	.040*
Ancienneté dans le poste	-.009
Genre	-1.179***
Niveau d'éducation	.047
Niveau d'emploi	-.166
Ancienneté de collaboration	.035
Intersection	4.921***
ρ	-.395

Note. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. N = 42.

En somme, à la suite des tests de la quatrième hypothèse, nous avons décelé certains résultats significatifs. D'une part, il s'agit de l'effet direct de l'âge subjectif et chronologique des managers et des salariés sur leurs perceptions concernant le comportement de leadership transformationnel. D'autre part, la distance euclidienne d'âge s'est montrée positivement liée au comportement de leadership transformationnel des managers, lorsque ceux-ci étaient plus âgés que leurs collaborateurs. En conséquence, **la quatrième hypothèse a trouvé du soutien empirique, notamment dans le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs.**

Les hypothèses suivantes, à savoir de $H_{5a,b}$ à $H_{8a,b}$ concernent des modèles de médiation.

L'hypothèse **H₅** postulait que les interactions LMX jouent un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, et que l'effet est différent selon que les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs, par opposition à la situation où ils sont plus jeunes que les salariés.

[H_{5a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{5b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Pour tester cette hypothèse, nous avons estimé des modèles de chemins (*path models*) à base de modélisations d'équations structurelles multi-groupes ; cela permet de différencier les coefficients du chemin pour le cas des managers, des coefficients du chemin pour le cas des collaborateurs. Pour que cette hypothèse soit validée, l'effet indirect total de la variable diversité des âges sur la satisfaction au travail [les chemins (a) et (b), voir la figure 4.1.] doit être significatif ; cela indiquera un effet de médiation.

Au tableau 6.29. sont décrits les résultats pour le premier sous-échantillon, composé de managers plus âgés que les collaborateurs. Dans le cas des managers, l'effet total – qui représente la somme des effets directs et indirects – est significatif pour les âges chronologiques du manager et du collaborateur, dans le modèle M_1 ($B = 0.003$; E.T. = 0.003 ; $p = 0.05$). En outre, l'effet total de la diversité des âges sur la satisfaction au travail est significatif lorsque l'on considère les âges subjectifs du manager et du salarié, dans M_4 ($B = 0.576$; E.T. = 0.212 ; $p =$

0.007) ; cependant, l'effet total est dû entièrement à l'effet direct ($B = 0.570$; E.T. = 0.214 ; $p = 0.008$). Ce dernier n'est pas significatif dans aucun des modèles, ce qui indique l'absence de médiation par LMX. Dans le modèle concernant les salariés, aucun coefficient significatif n'a été identifié.

Tableau 6.29. Analyse de médiation par LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MST</i>					
Direct	.003	.031	.030	.570**	-.125
Indirect	.000	.000	.001	.006	.071
Total	.003*	.032	.031	.576*	-.054
<i>SST</i>					
Direct	.002	.003	.018	-.189	.483
Indirect	-.001	-.009	-.015	-.184	-.052
Total	.002	-.006	.003	-.374	.431
Chi-deux (dl =70)	152.187	145.44	152.705	148.451	150.821
RMSEA	.134	.129	.135	.131	.133

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Le tableau 6.30. ci-après décrit les résultats pour le second sous-échantillon, composé de managers plus jeunes que les salariés. Aucun coefficient n'est significatif dans ce cas.

En somme, les **hypothèses H_{5a} et H_{5b}** n'ont pas trouvé du soutien empirique ; en conséquence, elles **ne peuvent être validées**.

Tableau 6.30. Analyse de médiation par LMX quand les managers
sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MST</i>					
Direct	.002	-.004	.038	.140	-.955
Indirect	.000	-.003	.003	.041	.014
Total	.002	-.007	.041	.181	-.941
<i>SST</i>					
Direct	.001	.026	-.020	-.160	1.140
Indirect	.002	.011	.006	.194	.693
Total	.003	.037	-.014	.034	1.833
Chi-deux (dl =70)	152.187	145.44	152.705	148.451	150.821
RMSEA	.134	.129	.135	.131	.133

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42.

Les tableaux suivants décrivent les résultats obtenus suite aux tests des mêmes hypothèses, mais en employant cette fois-ci la mesure MSQ pour la satisfaction au travail. Dans ce cas, les résultats s'alignent davantage sur nos attentes.

Dans l'équation des collaborateurs, observons que l'effet direct est significatif dans le Modèle 1 ($B = 0.003$; E.T. = 0.001 ; $p < 0.001$), dans le Modèle 2 ($B = 0.031$; E.T. = 0.012 ; $p = 0.008$), dans le Modèle 3 ($B = 0.032$; E.T. = 0.013 ; $p = 0.015$), et dans le Modèle 4 ($B = 0.454$; E.T. = 0.199 ; $p = 0.022$). Remarquons également que l'effet indirect est significatif dans les modèles 3 et 4, contenant l'âge subjectif du manager ; ainsi, dans le Modèle 3, l'effet indirect est $B = -0.017$ (E.T. = 0.008 ; $p = 0.045$) et dans le Modèle 4, remarquons un effet indirect plus prononcé ($B = -0.224$; E.T. = 0.103 ; $p = 0.018$). Une autre observation importante qui retient l'attention est que dans les Modèles 3 et 4, les effets totaux sont non significatifs ; cela montre que l'effet indirect supplante (contrecarre) l'effet direct.

Ainsi, lorsque les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs, nous avons trouvé qu'effectivement, leurs interactions LMX jouent un rôle médiateur entre les

différences d'âge et la satisfaction au travail des salariés, mesurée à l'aide de l'échelle MSQ. En outre, cet effet de médiation par les interactions LMX atténue l'impact des différences d'âge sur la satisfaction au travail chez les collaborateurs (du fait du coefficient négatif de l'effet indirect et du coefficient positif de l'effet direct).

Tableau 6.31. Analyse de médiation DA – STMSQ par les interactions LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MSTMSQ</i>					
Direct	.000	.003	.006	.108	-.062
Indirect	.000	.000	.000	.001	.011
Total	.000	.003	.006	.109	-.051
<i>SSTMSQ</i>					
Direct	.003***	.031**	.032*	.454*	.492
Indirect	-.001	-.011	-.017*	-.244*	-.055
Total	.002*	.020	.015	.210	.436
Chi-deux (dl =70)	152.012	152.271	148.334	148.954	149.304
RMSEA	.134	.134	.131	.132	.132

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

La deuxième partie de l'hypothèse était que l'effet de médiation sera différent quand les managers sont plus jeunes que leurs partenaires dyadiques. Les résultats pour le sous-échantillon composé de managers plus jeunes que leurs collaborateurs, sont décrits au tableau 6.32. Notre anticipation semble s'avérer dans la mesure où, à une seule exception, aucun coefficient significatif n'a été identifié lorsque les managers sont plus jeunes que les salariés. N'oublions pas toutefois non plus la taille réduite de ce second sous-échantillon (N = 42), fait qui a des conséquences importantes sur la robustesse des modèles estimés dans ce deuxième scénario. Le seul coefficient qui apparaisse significatif se trouve dans l'équation des managers, et concerne l'effet direct de la diversité des âges sous ses dimensions subjectives, dans le Modèle 4 (B = -0.519 ; E.T. = 0.263 ; $p = 0.049$).

Tableau 6.32. Analyse de médiation DA – STMSQ par les interactions LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MSTMSQ</i>					
Direct	-.002	-.038	-.029	-.519*	-.440
Indirect	.000	-.002	.003	.037	.019
Total	-.002	-.040	-.026	-.482	-.422
<i>SSTMSQ</i>					
Direct	.001	.003	-.002	-.136	.839
Indirect	.001	.008	.004	.138	.443
Total	.002	.011	.002	.002	1.282
Chi-deux (dl =70)	152.012	152.271	148.334	148.954	149.304
RMSEA	.134	.134	.131	.132	.132

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42. * $p < .05$.

En somme, après avoir utilisé la mesure MSQ de la satisfaction au travail, **la cinquième hypothèse trouve un soutien empirique partiel, notamment dans le cas du sous-échantillon composé de managers plus âgés que les salariés.**

L'hypothèse **H₆** anticipait le rôle médiateur des interactions LMX dans les rapports entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation peut varier selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les collaborateurs.

[H_{6a} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{6b} : LMX a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Le tableau 6.33. montre les résultats issus des modèles de chemins, dans le cas du premier sous-échantillon où les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs. Dans

l'équation des managers, remarquons un effet total positif et significatif de l'interaction des âges subjectifs des managers et des collaborateurs sur l'engagement affectif, dans le Modèle 4 ($B = 0.675$; E.T. = 0.296 ; $p = 0.022$). Cependant, celui-ci est entièrement dû à l'effet direct ($B = 0.672$; E.T. = 0.295 ; $p = 0.023$). L'effet indirect, qui indiquerait la présence de la médiation, n'est jamais significatif, ni dans l'équation des managers ni dans l'équation des salariés. Dans ce dernier cas, dans le Modèle 2, nous avons décelé un effet total significatif ($B = 0.062$; E.T. = 0.027 ; $p = 0.025$), mais ce dernier est de nouveau dû à l'effet direct ($B = 0.074$; E.T. = 0.025 ; $p = 0.003$).

Tableau 6.33. Analyse de médiation DA – EA par les interactions LMX quand
les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEA					
Direct	.001	.020	.050	.675*	-.379
Indirect	.000	.001	.000	-.003	.028
Total	.002	.021	.050	.672*	-.351
SEA					
Direct	.003	.074*	.015	.757	-.562
Indirect	-.001	-.012	-.015	-.241	-.056
Total	.003	.062*	.000	.516	-.618
Chi-deux (dl =70)	139.183	133.711	140.095	138.775	143.670
RMSEA	.123	.118	.124	.123	.127

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. * $p < .05$.

Pour le second sous-échantillon où les managers sont plus jeunes que les salariés, aucun coefficient n'est significatif (cf. tableau 6.34).

Tableau 6.34. Analyse de médiation DA – EA par les interactions LMX quand
les managers sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEA					
Direct	-.001	-.038	-.001	-.302	-.233
Indirect	.000	-.001	.001	.008	.019
Total	-.001	-.039	.000	-.294	-.214
SEA					
Direct	.001	-.007	.031	.377	-.279
Indirect	.001	.008	.004	.121	.424
Total	.002	.001	.035	.498	.145
Chi-deux (dl =70)	139.183	133.711	140.095	138.775	143.670
RMSEA	.123	.118	.124	.123	.127

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42.

Au tableau 6.35. sont décrits les résultats pour les modèles de chemins employant la variable engagement organisationnel mesurée à l'aide de l'échelle à trois items. Dans le cas du premier sous-échantillon, chez les managers plus âgés que leurs collaborateurs, certes, l'effet direct des interactions des âges (chronologique et subjectif) des managers et des collaborateurs sur l'engagement organisationnel est significatif et positif, dans les quatre premiers modèles ; les effets totaux sont eux aussi, significatifs. Cependant, dans aucun modèle l'effet indirect n'est significatif ; ces faits indiquent l'absence de preuves de médiation par les relations LMX, dans l'équation des managers. En ce qui concerne l'équation des salariés, l'effet direct d'interaction entre les âges des managers et ceux de leurs collaborateurs sur l'engagement organisationnel est significatif dans le Modèle 2 ($B = 0.081$; E.T. = 0.035 ; $p = 0.02$). Pourtant, les effets indirects et totaux sont non significatifs.

Tableau 6.35. Analyse de médiation DA – EO par les interactions LMX quand les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEO					
Direct	.004**	.040*	.067**	.923***	-.623
Indirect	.000	.001	.003	.022	.193
Total	.004**	.041*	.069***	.945***	-.430
SEO					
Direct	.005	.081*	.030	1.021	.313
Indirect	-.001	-.018	-.023	-.378	-.081
Total	.004	.062	.007	.643	.232
Chi-deux (dl =70)	171.160	166.043	168.832	165.067	159.026
RMSEA	.149	.145	.147	.145	.140

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Quant au sous-échantillon où les managers sont plus jeunes que les salariés (cf. tableau 6.36.), l'effet total d'interaction entre les âges des managers et ceux des collaborateurs est significatif dans le Modèle 4 chez les managers ($B = 1.363$; E.T. = 0.595 ; $p = 0.022$). Celui-ci est dû principalement à l'effet direct ($B = 1.304$; E.T. = 0.612 ; $p = 0.033$) ; l'effet indirect n'est pas significatif. Dans l'équation des salariés, seul l'effet total de la distance euclidienne d'âge est significatif ($B = 2.871$; E.T. = 1.441 ; $p = 0.046$). Cependant, aucune preuve de médiation n'a été identifiée.

Tableau 6.36. Analyse de médiation DA – EO par les interactions LMX quand les managers sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MEO</i>					
Direct	-.007	-.106	.079	1.304*	-1.206
Indirect	.000	-.004	.005	.059	.042
Total	-.007	-.110	.084	1.363*	-1.164
<i>SEO</i>					
Direct	-.002	-.045	.014	.071	2.156
Indirect	.002	.013	.007	.232	.715
Total	.000	-.032	.021	.303	2.871*
Chi-deux (dl =70)	171.160	166.043	168.832	165.067	159.026
RMSEA	.149	.145	.147	.145	.140

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42. * $p < .05$.

En somme, ces résultats **ne permettent pas la validation des hypothèses H_{6a} et H_{6b}**.

Les **hypothèses H_{7a} et H_{7b}** ont anticipé le rôle médiateur du LTF dans la relation entre la diversité des âges et la satisfaction au travail ; cette relation a été estimée positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur, et négative dans le cas opposé.

[H_{7a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{7b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre diversité des âges et satisfaction au travail ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Le tableau 6.37. présente les résultats pour le sous-échantillon où les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs. Observons dans l'équation des managers un effet direct positif et significatif des interactions des âges (chronologique et subjectif) des managers et des salariés sur

la satisfaction au travail, dans le Modèle 1 ($B = 0.004$; E.T. = 0.002 ; $p = 0.035$), dans le Modèle 2 ($B = 0.036$; E.T. = 0.018 ; $p = 0.042$), et dans le Modèle 4 ($B = 0.574$; E.T. = 0.203 ; $p = 0.005$). Ceux-ci assurent également la signifiante statistique des effets totaux respectifs. Cependant, les effets indirects contribuent très peu à l'ensemble des effets, car aucun n'est significatif. Concernant l'équation des collaborateurs, aucun coefficient n'est significatif.

Tableau 6.37. Analyse de médiation DA – ST par LTF quand
les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MST</i>					
Direct	.004*	.036*	.031	.574**	-.063
Indirect	.001	.009	.009	.101	.150
Total	.004*	.044*	.040	.675**	.087
<i>SST</i>					
Direct	.002	-.010	.011	-.344	.417
Indirect	.000	.001	-.010	-.059	.013
Total	.001	-.009	.002	-.404	.431
Chi-deux (dl =70)	281.519	273.109	277.333	269.618	281.854
RMSEA	.216	.211	.213	.209	.216

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Le tableau 6.38. ci-après décrit les résultats pour le second sous-échantillon, où les managers sont plus jeunes que les salariés. Comme ce fut le cas pour les modèles de médiation impliquant les interactions LMX auparavant discutés, aucun des coefficients n'est significatif dans ce nouveau cas.

Tableau 6.38. Analyse de médiation DA – ST par LTF quand
les managers sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MST</i>					
Direct	.001	-.015	.036	.150	-.828
Indirect	.000	.001	.000	-.004	-.017
Total	.001	-.014	.036	.146	-.845
<i>SST</i>					
Direct	.002	.026	-.015	-.039	1.428
Indirect	.002	.007	-.001	.007	.467
Total	.003	.034	-.016	-.032	1.895
Chi-deux (dl =70)	281.519	273.109	277.333	269.618	281.854
RMSEA	.216	.211	.213	.209	.216

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42.

Des analyses séparées ont été réitérées, en employant dans les modèles la variable satisfaction au travail mesurée par l'échelle MSQ. Le tableau 6.39. décrit les résultats pour le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs. Une très faible **preuve de médiation émerge**, dans le cas où les âges des managers sont mesurés en dimensions chronologiques. Dans les Modèles 1 et 2, les effets directs d'interaction dans l'équation des managers ne sont pas significatifs ; dans chacun des deux cas, les effets indirects sont significatifs. Dans le Modèle 1, le coefficient de l'effet indirect est faible mais significatif (B = 0.001 ; E.T. <0.001 ; $p = 0.039$). L'effet total est, lui aussi, faible mais significatif (B = 0.001 ; E.T. <0.001 ; $p = 0.045$). De même, dans le Modèle 2, l'effet indirect est significatif (B = 0.008 ; E.T. = 0.004 ; $p = 0.043$) ; cependant, l'effet total est non significatif.

Dans l'équation des salariés, seul l'effet direct est significatif dans le Modèle 1 (B = 0.002 ; E.T. = 0.001 ; $p = 0.02$). Aucun des autres coefficients n'est significatif.

Tableau 6.39. Analyse de médiation DA – STMSQ par LTF quand
les managers sont plus âgés que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MSTMSQ</i>					
Direct	.001	.006	.005	.097	-.056
Indirect	.001*	.008*	.010	.109	.184
Total	.001*	.014	.015	.206	.129
<i>SSTMSQ</i>					
Direct	.002*	.016	.025	.241	.420
Indirect	.000	.001	-.011	-.069	.014
Total	.002	.017	.014	.171	.434
Chi-deux (dl =70)	286.893	285.579	280.001	283.230	286.946
RMSEA	.218	.218	.215	.216	.218

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. * $p < .05$.

Au tableau 6.40. sont présentés les résultats pour le second sous-échantillon, où les managers sont plus jeunes que les salariés. Toutefois, aucun des coefficients n'est significatif.

Tableau 6.40. Analyse de médiation DA – STMSQ par LTF quand
les managers sont plus jeunes que les salariés

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
<i>MSTMSQ</i>					
Direct	-.002	-.045	-.026	-.410	-.397
Indirect	.000	.005	-.001	-.018	.094
Total	-.002	-.040	-.026	-.428	-.303
<i>SSTMSQ</i>					
Direct	.001	.007	.001	-.037	1.065
Indirect	.001	.005	-.001	.005	.286
Total	.003	.012	.001	-.032	1.350
Chi-deux (dl =70)	286.893	285.579	280.001	283.230	286.946

RMSEA	.218	.218	.215	.216	.218
-------	------	------	------	------	------

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42.

En somme, malgré une certaine médiation par le leadership transformationnel – très faible, d'ailleurs – constatée dans le sous-échantillon composé de managers plus âgés que les salariés, et en raison d'une faible robustesse des modèles estimés, la **septième hypothèse ne peut pas être validée**.

Les **hypothèses H_{8a} et H_{8b}** ont prédit le rôle médiateur du LTF dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation a été estimée positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur, et négative dans le cas opposé.

[H_{8a} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation est positive quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus âgé que son collaborateur.

H_{8b} : LTF a un rôle médiateur dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif ; cette relation est négative quand le manager est chronologiquement / subjectivement plus jeune que son collaborateur.]

Le tableau 6.41. présente les résultats dans le sous-échantillon où les managers sont plus âgés que les salariés. Dans l'équation pour les managers, remarquons un effet total significatif dans le Modèle 1 (B = 0.003 ; E.T. = 0.001 ; $p = 0.013$). Les effets direct et indirect ne sont pas significatifs. Dans le Modèle 2, l'effet total est de nouveau significatif (B = 0.039 ; E.T. = 0.014 ; $p = 0.004$), tout comme l'effet direct (B = 0.026 ; E.T. = 0.012 ; $p = 0.026$). Toutefois, l'effet indirect est non significatif. Le Modèle 3 est semblable au Modèle 1, du fait que seul l'effet total est significatif (B = 0.062 ; E.T. = 0.027 ; $p = 0.024$). Similairement au Modèle 2, dans le Modèle 4 l'effet total (B = 0.662 ; E.T. = 0.303 ; $p = 0.029$) et l'effet direct (B = 0.670 ; E.T. = 0.308 ; $p = 0.029$) sont significatifs. Dans le cas de la distance euclidienne d'âge, aucun coefficient n'est significatif.

Dans l'équation des collaborateurs, seul le Modèle 2 présente des résultats significatifs pour l'effet direct (B = 0.057 ; E.T. = 0.027 ; $p = 0.036$) et pour l'effet total (B = 0.058 ; E.T. = 0.028 ; $p = 0.039$).

Globalement, lorsque les responsables sont plus âgés que leurs subordonnés, aucune présence de médiation par le leadership transformationnel dans la relation entre la diversité des âges et l'engagement affectif, n'a été identifiée.

Tableau 6.41. Analyse de médiation DA – EA par LTF quand
les managers sont plus âgés que les salariés (H_{8a})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEA					
Direct	.002	.026*	.047	.670*	-.353
Indirect	.001	.013	.014	-.008	.202
Total	.003*	.039**	.062*	.662*	-.151
SEA					
Direct	.003	.057*	.009	.270	-.638
Indirect	.000	.001	-.010	.257	.015
Total	.003	.058*	-.001	.528	-.624
Chi-deux (dl =70)	267.189	260.076	267.284	200.936	278.059
RMSEA	.208	.204	.208	.170	.214

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Dans le second sous-échantillon, lorsque les managers sont plus jeunes que les salariés, de nouveau, aucun coefficient pour les effets indirects n'est significatif (cf. tableau 6.42).

Tableau 6.42. Analyse de médiation DA – EA par LTF quand
les managers sont plus jeunes que les salariés (H_{8b})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEA					
Direct	-.002	-.046	-.001	-.333	-.196
Indirect	.001	.011	.000	.002	.190
Total	-.001	-.036	-.001	-.330	-.006
SEA					
Direct	.001	-.006	.035	.404	-.018
Indirect	.001	.005	-.001	.043	.250
Total	.002	-.002	.034	.447	.231
Chi-deux (dl =70)	267.189	260.076	267.284	200.936	278.059
RMSEA	.208	.204	.208	.170	.214

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42

Des analyses séparées ont été réitérées, en employant dans les modèles la variable engagement organisationnel, mesuré par l'échelle à trois items. Le tableau 6.43. décrit les résultats pour le sous-échantillon composé de managers plus âgés que leurs collaborateurs. Nous observons qu'aucun des coefficients pour les effets indirects n'est significatif. Malgré l'absence de médiation, l'effet direct des interactions des âges (chronologique et subjectif) des managers et des salariés est significatif dans le Modèle 1 ($B = 0.005$; E.T. = 0.002 ; $p = 0.005$), dans le Modèle 2 ($B = 0.047$; E.T. = 0.019 ; $p = 0.014$), dans le Modèle 3 ($B = 0.073$; E.T. = 0.02 ; $p < 0.001$), et dans le Modèle 4 ($B = 0.981$; E.T. = 0.220 ; $p < 0.001$). Les effets directs contribuent à la signifiante statistique des effets totaux respectifs, à savoir dans le Modèle 1 ($B = 0.005$; E.T. = 0.002 ; $p = 0.008$), dans le Modèle 2 ($B = 0.047$; E.T. = 0.02 ; $p = 0.019$), dans le Modèle 3 ($B = 0.068$; E.T. = 0.021 ; $p = 0.001$) et dans le Modèle 4 ($B = 0.923$; E.T. = 0.209 ; $p < 0.001$). Aucun de ces effets, cependant, n'est significatif dans l'équation des collaborateurs.

Tableau 6.43. Analyse de médiation DA – EO par LTF quand
les managers sont plus âgés que les salariés (H_{8a})

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEO					
Direct	.005**	.047*	.073***	.981***	-.442
Indirect	.000	-.001	-.005	-.058	-.095
Total	.005**	.047*	.068**	.923***	-.537
SEO					
Direct	.004	.057	.019	.691	.207
Indirect	.000	.001	-.015	-.102	.020
Total	.004	.058	.004	.590	.228
Chi-deux (dl =70)	293.493	285.450	284.049	278.283	283.589
RMSEA	.222	.218	.217	.214	.217

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 88. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Dans le second sous-échantillon où les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs, aucun coefficient significatif pour les effets indirects n'a été identifié, ni chez les managers ni chez les salariés. Dans l'équation des collaborateurs, constatons un effet direct significatif de la distance euclidienne d'âge ($B = 2.844$; E.T. = 1.327 ; $p = 0.032$) sur l'engagement organisationnel, ainsi qu'un effet total qui est significatif, lui aussi ($B = 3.343$; E.T. = 1.334 ; $p = 0.012$). L'effet indirect qui aurait indiqué la présence de médiation, est non significatif.

Tableau 6.44. Analyse de médiation DA – EO par LTF quand
les managers sont plus jeunes que les salariés (H₂)

Effet	Modèle 1 : ACM × ACS	Modèle 2 : ACM × ASS	Modèle 3 : ASM × ACS	Modèle 4 : ASM × ASS	Modèle 5 : Distance euclidienne
MEO					
Direct	-.008	-.116	.072	1.083	-.836
Indirect	.000	-.005	.005	.151	-.400
Total	-.008	-.121	.077	1.234	-1.235
SEO					
Direct	-.002	-.044	.020	.209	2.844*
Indirect	.002	.008	-.002	.009	.499
Total	.000	-.036	.019	.217	3.343*
Chi-deux (dl =70)	293.493	285.450	284.049	278.283	283.589
RMSEA	.222	.218	.217	.214	.217

Note. Erreurs type à base d'échantillons bootstrap de taille 500. N = 42. * $p < .05$.

Ces résultats indiquent l'absence de médiation. Par conséquent, les hypothèses H_{8a} et H_{8b} n'ont pas été validées.

Conclusion du chapitre

Tout au long du chapitre 6, nous avons détaillé les résultats obtenus à la suite des analyses et des tests des hypothèses de notre recherche, au sein de l'entreprise Hardis.

Le tableau 6.45. ci-dessous décrit de manière synthétique les résultats des tests de nos hypothèses :

Tableau 6.45. Synthèse des résultats pour l'entreprise Hardis

Hypothèse	Procédure des tests	Résultats principaux	Validée / non validée
H ₁	- Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes.	- L'ancienneté de collaboration dyadique a été positivement liée à la qualité des relations LMX.	Non validée
H ₂	- Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons.	- Les âges subjectifs des managers et de leurs collaborateurs ont influé sur leurs perceptions vis-à-vis de la qualité de leurs échanges au travail.	Validée
H ₃	- Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes.	- L'âge chronologique et subjectif des managers facilitent la mise en évidence de leur LTF ; - Les managers plus jeunes que leurs collaborateurs ont moins de probabilité d'afficher un comportement de LTF ; - Plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est important, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de LTF.	Non validée
H ₄	- Régressions de type SUR avec des erreurs standard robustes ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons.	- Effet direct de l'âge subjectif et chronologique des managers et des salariés sur leurs perceptions concernant le leadership transformationnel ; - La distance euclidienne d'âge s'est montrée positivement liée au comportement de leadership transformationnel des managers,	Partiellement validée

		lorsque ceux-ci sont plus âgés que leurs collaborateurs.	
H ₅	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quand les managers sont plus âgés que les salariés, la qualité des relations LMX a un effet médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail des salariés (MSQ) ; - La qualité des relations LMX réduit l'impact des différences d'âge entre managers et collaborateurs sur leur satisfaction au travail. 	Partiellement validée (LMX joue un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail des salariés [MSQ])
H ₆	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effet direct positif des interactions des âges chronologique et subjectif des managers et des salariés sur l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés ; - Effet direct positif de l'interaction des âges subjectifs des managers et des salariés sur l'engagement organisationnel, quand les managers sont plus jeunes que les salariés. 	Non validée (Absence de médiation par LMX)
H ₇	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; - Modélisations d'équations structurelles multi-groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effet direct positif des interactions des âges chronologique et subjectif des managers et des salariés sur la satisfaction au travail, quand les managers sont plus âgés que les salariés ; - Effet potentiel de médiation par LTF quand l'âge du manager est mesuré sous sa dimension chronologique, et que la satisfaction au travail est mesurée par l'échelle MSQ. 	Non validée (Absence de médiation par LTF)
H ₈	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Path models</i> ; - Subdivision de l'échantillon en deux sous-échantillons ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Effet direct positif des interactions des âges chronologique et subjectif des managers et des salariés sur 	Non validée (Absence de médiation par LTF)

	- Modélisations d'équations structurelles multi-groupes.	l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés ; - Effet direct positif de la distance euclidienne d'âge sur l'engagement organisationnel, lorsque les managers sont plus jeunes que les collaborateurs.	
--	--	--	--

Remarquons que seules la deuxième hypothèse a été validée, et que les hypothèses H₄ et H₅ ont été partiellement validées. Nous développerons plus amplement ces aspects dans le chapitre 7 suivant, qui traite la discussion des résultats.

CHAPITRE 7

DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS :

ENTREPRISES ESRF ET HARDIS

Introduction du chapitre

7.1. Les principaux résultats

7.2. Diversité des âges et relations LMX

7.3. Diversité des âges et leadership transformationnel

7.4. Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail

7.5. Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif

7.6. Ages, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif

7.7. Recommandations pratiques

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre 7, nous présenterons la discussion des résultats obtenus dans notre recherche. Dans un premier temps, nous exposerons les principaux résultats dégagés de nos analyses de données et des tests de nos hypothèses ; dans un second temps, nous analyserons en détail les résultats relatifs aux liens entre la diversité des âges et les relations LMX ; un troisième volet couvrira notre discussion des résultats obtenus concernant la relation entre diversité des âges et leadership transformationnel ; dans un quatrième temps, nous développerons les résultats issus des tests de l'hypothèse de médiation par les relations LMX intervenant dans la relation « diversité des âges – satisfaction au travail » ; un cinquième volet sera consacré à la discussion des liens entre la diversité des âges, les interactions LMX et l'engagement affectif ; nous parlerons dans un sixième temps, des relations entre diversité des âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif ; et enfin, dans un septième et

dernier volet, nous offrirons un certain nombre de recommandations pratiques qui pourraient être utiles pour les deux entreprises étudiées.

Ce chapitre sera clôturé comme il se doit, par une conclusion.

7.1. Les principaux résultats

Le but de cette thèse a été d'examiner les liens entre la *diversité des âges* (aux plans chronologique et subjectif) et deux conséquences organisationnelles importantes : la *satisfaction au travail* et l'*engagement affectif* des salariés, en France. En outre, notre étude s'est attachée à examiner également l'influence de la diversité des âges sur deux antécédents de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, à savoir la *qualité des relations LMX* entre managers et collaborateurs et le *comportement de leadership transformationnel* affiché par les managers. Enfin, nous avons examiné si un effet de médiation par la qualité des relations LMX d'une part, et par le leadership transformationnel d'autre part, existait dans les rapports entre d'un côté, la diversité des âges et la satisfaction au travail, et de l'autre, la diversité des âges et l'engagement affectif.

Les résultats que nous avons obtenus montrent qu'effectivement et comme anticipé, l'âge chronologique, l'âge subjectif et leurs termes d'interaction jouent un rôle important dans les perceptions à l'égard de la qualité d'échanges au travail entre les managers et leurs collaborateurs directs, selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés. Ainsi, les âges subjectifs des managers et de leurs collaborateurs ont influé différemment sur leurs perceptions vis-à-vis de la qualité de leurs échanges au travail. Lorsque les managers collaboraient avec des salariés plus jeunes qu'eux, **dans le cas des managers, les scores LMX tendaient à baisser au fur et à mesure que l'âge subjectif du manager augmentait** ; en revanche, pour ce qui concerne les collaborateurs, nous avons décelé un effet inverse : **les perceptions des collaborateurs à l'égard de la qualité des interactions LMX avec leurs supérieurs plus âgés, ont eu tendance à augmenter au fur et à mesure qu'ils avançaient subjectivement en âge.**

Quand les managers sont plus jeunes (que leurs collaborateurs), **l'âge subjectif des managers a un effet négatif significatif, alors que l'âge subjectif des collaborateurs a un effet significatif positif sur leur perception vis-à-vis de la qualité des relations LMX.** Ainsi, **plus le manager se sent en avance sur son âge chronologique, plus il a tendance à percevoir**

de manière plus critique la qualité des relations LMX, alors qu'il est chronologiquement plus jeune que ses collaborateurs. En revanche, *plus les collaborateurs se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être plus jeunes que ce qu'indique leur âge chronologique, plus ils ont tendance à percevoir comme efficace la qualité de leurs interactions avec leurs managers plus jeunes qu'eux*. Ces résultats ont été repérés dans le cas de l'entreprise Hardis. Concernant l'entreprise ESRF, nos résultats sont similaires, en découvrant que *les collaborateurs qui sont subjectivement plus âgés que leurs managers tendent à marquer des scores plus faibles pour LMX, notamment lorsque leurs supérieurs se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être plus âgés ; mais chronologiquement ils sont toujours plus jeunes que leurs collaborateurs*.

De même, la **différence d'âge chronologique** (la distance euclidienne) **entre les managers plus âgés et leurs collaborateurs plus jeunes s'est révélée importante pour la qualité de leurs échanges au travail** (dans l'entreprise ESRF, nous avons constaté un lien positif entre les deux variables).

Un autre résultat significatif qui se dégage de cette recherche est que **la diversité des âges est bénéfique pour l'expression du comportement de leadership transformationnel** affiché par les managers. Nos résultats montrent que **plus il y a de différences importantes d'âge (chronologique et subjectif) entre les managers et leurs collaborateurs plus jeunes qu'eux, plus les managers sont enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel**. De même, nous avons démontré que **lorsqu'ils sont plus jeunes que leurs collaborateurs, les managers sont moins enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel** dans leurs relations professionnelles avec les salariés. En outre, **plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est élevé, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de leadership transformationnel**.

Quant aux effets de médiation estimés en rapport avec les échanges de type LMX et le comportement de leadership transformationnel, nos résultats révèlent uniquement **un effet de médiation par la qualité des relations LMX**. Ainsi, dans l'organisation Hardis, quand les managers sont plus âgés que les salariés, la qualité de leurs interactions LMX a, effectivement, un effet médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail des salariés. Autrement

dit, **la qualité des interactions LMX atténue l'impact des différences d'âge entre managers et collaborateurs sur leur satisfaction au travail.** De même, dans l'entreprise ESRF, la qualité des échanges au travail entre managers et collaborateurs a joué à nouveau un rôle médiateur dans la relation « diversité des âges – satisfaction au travail » des managers, lorsque ceux-ci étaient plus âgés que leurs collaborateurs.

Outre l'effet de médiation attendu pour la satisfaction au travail, pour la variable *engagement organisationnel affectif*, nos résultats indiquent **la présence d'un effet direct positif, dû exclusivement aux âges subjectifs des managers et des salariés sur l'engagement organisationnel, quand les managers sont plus jeunes que les salariés.**

Dans le scénario incluant le leadership transformationnel en tant que médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, bien qu'un effet médiateur n'ait pas été identifié de manière concluante, nous avons néanmoins décelé un effet potentiel de médiation par LTF, quand l'âge du manager est mesuré dans sa dimension chronologique et que la satisfaction au travail est mesurée par l'échelle MSQ. De plus, les tests de ces hypothèses ont révélé **l'existence d'un effet direct positif des interactions entre l'âge chronologique et subjectif des managers et des salariés sur la satisfaction au travail, quand les managers sont plus âgés que les salariés.**

Enfin, nos résultats montrent **un effet direct positif dans les interactions entre l'âge chronologique et subjectif des managers et celui des salariés sur l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés ; en outre, la distance euclidienne d'âge a un effet direct et positif sur l'engagement organisationnel, lorsque les managers sont plus jeunes que les collaborateurs.**

7.2. Diversité des âges et relations LMX

Quelle influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs a-t-elle sur la qualité de leurs relations LMX, en France ?

Cette recherche montre, effectivement, l'existence d'une influence importante exercée par les âges des managers et de leurs partenaires dyadiques sur la qualité de leurs échanges au travail.

Nos résultats peuvent corroborer ceux des autres études menées sur des thèmes similaires. Par exemple, Vecchio (1993) a souligné lui aussi l'importance des différences d'âge dans la qualité des relations LMX au travail. Cet auteur a démontré que les salariés chronologiquement plus âgés que leurs supérieurs avaient perçu leurs relations LMX comme plus efficaces ; ainsi, il a montré que la différence d'âge entre manager et collaborateur était inversement proportionnelle aux relations LMX. Nos résultats démontrent que dans le même scénario (salariés plus âgés que leurs supérieurs), c'est plutôt l'âge subjectif des collaborateurs qui leur insuffle une perception favorable à l'égard des relations LMX entretenues avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, en complément des résultats de Vecchio, les nôtres enrichissent le cadre de compréhension du rôle de l'âge par une combinaison de ses dimensions chronologique *et* subjective ; cela, afin de nous permettre de réaliser une analyse plus fine des attitudes et des affects ressentis par les individus au travail.

De même, la mise en évidence du rôle que joue l'âge subjectif en complément de l'âge chronologique a résonné tout au long de cette recherche, rejoignant les échos des autres travaux qui insistent sur le rôle de l'âge subjectif dans la prédiction des comportements et des attitudes organisationnels variés. Dans ce sens, nos résultats confortent le message transmis par d'autres travaux antérieurs, qui soulignent l'importance de la démographie relationnelle dans l'étude des interactions dyadiques sous l'angle des relations LMX entre managers et collaborateurs (Ferris, Judge, Cachere et Liden, 1991 ; Green et al., 1996 ; Pelled et Xin, 1997 ; Tsui et al., 1995). Toutefois, contrairement aux prédictions stipulées par la démographie relationnelle par rapport aux effets de la *similarité* démographique, notre hypothèse – impliquant la similarité d'âge entre managers et collaborateurs et son lien positif avec la qualité des interactions LMX (H_1) – n'a pas trouvé du soutien empirique. D'ailleurs, d'autres études ont signalé des résultats similaires, du fait de ne pas avoir complètement validé l'hypothèse que la similarité d'âge amenait toujours les conséquences les plus positives (Shore et al., 2003 ; Tsui et O'Reilly, 1989 ; Vecchio, 1993). Concernant notre étude, si l'on prend en compte le secteur d'activité très particulier des entreprises examinées, à savoir la haute technologie, cet élément pourrait suggérer que la similarité d'âge entre managers et salariés n'est pas pré-requise à l'existence des interactions de qualité élevée dans leurs collaborations au travail. En revanche, nos résultats montrent que des variables autres que la similarité d'âge expliquent une variance dans la qualité des rapports LMX, à savoir : l'ancienneté de collaboration entre managers et salariés, l'expérience de travail

et le genre du manager ; ainsi, plus la durée de collaboration est longue et l'expérience de travail riche, plus leurs échanges LMX se montrent de qualité élevée. Par ailleurs, les femmes managers tendent à avoir des relations LMX plus efficaces que les hommes managers, bien que leur présence au sein des deux entreprises étudiées soit moins prégnante (32,4 % de femmes dans l'entreprise ESRF ; et 14,6 % de femmes dans l'entreprise Hardis).

7.3. Diversité des âges et leadership transformationnel

Quelle influence les différences d'âge entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs ont-elles sur le comportement de leadership transformationnel affiché par les dirigeants, en France ?

Nos résultats ont démontré que lorsque les managers et leurs collaborateurs sont similaires en âge, il est alors moins probable que les responsables affichent un comportement de leadership transformationnel. En effet, dans le cas de l'entreprise ESRF, nos résultats montrent d'une part, que l'âge chronologique des managers influe sur le leadership transformationnel de manière directe ; et d'autre part, que l'effet positif de l'âge subjectif des managers sur leur comportement de leadership transformationnel s'atténue au fur et à mesure que l'âge chronologique ou subjectif des collaborateurs augmente. De plus, nos résultats révèlent que la différence d'âge entre managers et collaborateurs est positivement liée au leadership transformationnel ; c'est-à-dire que lorsque les managers sont chronologiquement plus âgés que leurs collaborateurs, ils sont plus enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel. Ces résultats semblent s'accorder avec ceux trouvés par Oshagbemi (2004), qui a signalé dans son étude que les managers les plus âgés affichaient un style plutôt consultatif qui favorisait la participation ouverte avec leurs collaborateurs.

En rapport avec l'entreprise Hardis, nous avons montré que l'âge chronologique et subjectif des managers facilitait la mise en évidence de leur leadership transformationnel. En outre, les managers plus jeunes que leurs collaborateurs sont moins enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel. Dans la même veine, plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est important, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de leadership transformationnel. Ces résultats peuvent s'inscrire dans le modèle des normes d'âge et des calendriers de carrière

(Lawrence, 1987, 1988), notamment dans le cas où les salariés sont plus âgés (donc « en arrière » dans le calendrier de carrière) que leurs supérieurs (qui, par opposition, se situent « en avant » dans le calendrier de carrière). Ainsi, le fait que les salariés âgés se trouvent « en arrière » peut générer en eux-mêmes des attitudes et des affects moins favorables et par conséquent, un manque de reconnaissance de leur autorité, des prérogatives et de la légitimité dont disposent les managers plus jeunes, situés – selon ce modèle – « en avant » des salariés sous l’angle de la carrière. A la lumière de ce cadre théorique, nos résultats suggèrent que pour les collaborateurs plus âgés que leurs supérieurs hiérarchiques, l’âge de ces derniers et par conséquent la différence d’âge entre eux, sont importants pour éliciter (faciliter) ou non leur reconnaissance à l’égard de leurs qualités et de leurs capacités d’afficher un style de leadership transformationnel.

Pour en revenir à la définition du *leader transformationnel*, celui-ci peut être considéré comme « transformationnel » par excellence, s’il est capable d’élever et de propulser ses collaborateurs des niveaux « ordinaires » vers des niveaux « extraordinaires » (Boal et Bryson, 1988) en termes de performance, de satisfaction au travail et d’engagement envers l’entreprise. Or, certaines compétences, habiletés et capacités nécessaires au leader pour propulser, motiver et élever ses collaborateurs, se cumulent au fil des années ; on peut dire que tous ces éléments nécessitent du temps, des années d’expérience et de collaboration, afin que les capacités « transformationnelles » du leader puissent se développer et mûrir. Dans ce cas de figure, il serait peut-être moins probable ou envisageable que de tels événements se produisent rapidement chez un leader jeune, en lui permettant d’exercer ces capacités transformatrices auprès de ses collaborateurs plus âgés, même si ce cas ne peut être totalement exclu (nous détaillerons ce point plus bas, lorsque nous parlerons du rôle de l’âge subjectif). Par conséquent, soulignons également ce mécanisme dans l’interprétation de nos résultats concernant les liens entre la diversité des âges et le leadership transformationnel.

Sous un autre angle, nos résultats obtenus dans cette recherche s’alignent sur ceux d’Oshagbemi (2004) qui conclut qu’effectivement, les différences d’âge entre les managers plus jeunes et leurs collaborateurs plus âgés ont influé sur leur comportement de leadership affiché, en soulignant le besoin d’harmoniser les effets positifs des différents styles de leadership, montrés aussi bien par les managers les plus jeunes que par leurs collègues les plus âgés.

Etant donné les implications dans les relations au travail et le climat interne de l’organisation (nous reviendrons sur ce point plus loin), nos résultats confirment, effectivement,

les propos de Kearney (2008) comme quoi « il *est* important de savoir si le leadership transformationnel est exercé par un leader plus âgé, ou relativement du même âge que ses collaborateurs. » (p. 809)

Le rôle de l'âge subjectif dans les perceptions des managers et des collaborateurs à l'égard du leadership transformationnel est bien mis en exergue à travers nos résultats. Ainsi, même si l'âge chronologique des managers plus âgés que leurs partenaires dyadiques est positivement associé au leadership transformationnel comme démontré *supra*, un intérêt particulier devrait être porté surtout à leur âge *subjectif* ; celui-ci les amène à manifester un comportement de leadership transformationnel dans leurs relations avec les salariés, malgré le jeune âge chronologique qui pourrait entraver les perceptions de leurs collaborateurs en rapport avec leur capacité d'afficher un comportement de leadership transformationnel. Cette notion a des implications importantes – que nous développerons ultérieurement – et souligne de nouveau l'utilité de prendre en compte également les dimensions subjectives de l'âge, pour mieux comprendre son rôle dans le comportement de leadership. Ainsi, dans l'entreprise ESRF, nos résultats montrent que plus les managers *se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à et désirent être* plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs percevraient qu'ils affichent un comportement de leadership transformationnel lors de leurs interactions au travail. Dans une certaine mesure, ces résultats semblent atténuer les arguments que nous avons présentés plus haut, en lien avec l'âge chronologique des jeunes managers et le manque de perception de leurs collaborateurs plus âgés quant à leurs capacités « transformationnelles ». Ces aspects seront développés plus loin, dans la section dédiée aux implications managériales.

7.4. Diversité des âges, relations LMX et satisfaction au travail

Est-ce que la qualité des relations LMX joue un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail ?

Effectivement, selon notre anticipation, le rôle médiateur des relations LMX entre les managers et leurs collaborateurs a été identifié dans le lien entre la diversité des âges et la satisfaction au travail chez les collaborateurs, dans le sous-échantillon composé de managers plus âgés que les salariés. Par ailleurs, cet effet de médiation par les relations LMX atténue l'impact des différences d'âge sur la satisfaction au travail chez les salariés ; il est important de

noter que l'effet médiateur a été identifié lorsque nous avons mesuré la satisfaction au travail à l'aide de l'échelle MSQ. La présence de cet effet de médiation souligne que pour comprendre les effets des différences d'âge sur la satisfaction au travail, il convient d'analyser au préalable la qualité des interactions LMX entre les managers et leurs collaborateurs, en fonction des différences d'âge existant entre eux.

Sous l'angle méthodologique, nous nous sommes attachés à tester deux mesures alternatives de la satisfaction au travail : la mesure à trois items (Cammann et al., 1979), versus la mesure MSQ (Weiss et al., 1967 ; Roussel, 1996). Certains travaux ont souligné l'importance du choix des outils de mesure des construits, et les conséquences qui en découlent dans les résultats ultérieurs. En ce qui nous concerne, notre constat s'aligne sur les propos de Mignognac (2004) et d'Iglesias et al. (2010) pour confirmer qu'effectivement, le fait d'avoir choisi deux échelles différentes pour mesurer la satisfaction au travail a donné des résultats distincts.

7.5. Diversité des âges, relations LMX et engagement affectif

Quel rôle la qualité des relations LMX entre managers et collaborateurs français joue-t-elle dans le lien entre la diversité des âges et l'engagement affectif ?

Notre hypothèse anticipant un rôle médiateur des relations LMX entre la diversité des âges et l'engagement affectif n'a pas été validée. En revanche, nos analyses ont révélé la présence d'un effet direct positif des interactions entre l'âge chronologique et subjectif des managers et des salariés sur l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés. De même, nous signalons un effet direct positif de l'interaction entre les âges subjectifs des managers et des salariés sur l'engagement organisationnel, quand les managers sont plus jeunes que les salariés. De nouveau, ces résultats indiquent l'importance de considérer l'âge subjectif ; celui-ci, en combinaison avec la dimension chronologique, mais aussi en exclusivité, fut positivement associé à l'engagement organisationnel affectif des managers et des collaborateurs.

7.6. Âges, leadership transformationnel, satisfaction au travail et engagement affectif

Le leadership transformationnel exerce-t-il un rôle médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail et entre la diversité des âges et l'engagement organisationnel affectif des salariés, en France ?

Nos hypothèses anticipant un rôle médiateur du leadership transformationnel dans la relation entre *la diversité des âges et la satisfaction au travail*, d'une part, et entre *la diversité des âges et l'engagement affectif des salariés*, d'autre part, n'ont pas été validées. Toutefois, nos résultats indiquent un effet potentiel de médiation par le comportement de leadership transformationnel, quand l'âge du manager est mesuré dans sa dimension chronologique et que la satisfaction au travail est mesurée par l'échelle MSQ. De nouveau, lorsque les managers collaborent avec des salariés plus jeunes, nous avons décelé un effet positif direct des interactions entre l'âge chronologique et l'âge subjectif des managers et des salariés sur la satisfaction au travail des managers. Ces résultats peuvent être corroborés avec des explications variées que nous avons amplement développées au chapitre 2, au sujet des relations « âge – satisfaction au travail » ; de plus, soulignons à nouveau que l'âge chronologique et l'âge subjectif sont importants, pour comprendre leurs effets sur des attitudes telles que la satisfaction au travail des managers et des salariés d'âges divers. De même, sous un angle méthodologique, l'importance du choix des outils pour mesurer les variables d'intérêt est de nouveau confirmée.

Concernant l'engagement affectif, nos résultats mettent en évidence un effet direct positif des interactions entre l'âge chronologique et l'âge subjectif des managers et des salariés sur l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés. De manière similaire, nous avons constaté un effet direct positif de la distance euclidienne sur l'engagement organisationnel des salariés, lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs. Ces résultats semblent converger avec d'autres travaux antérieurs, révélant des liens significatifs entre l'âge et l'engagement organisationnel, dans le sens où les employés les plus âgés tendent à avoir un engagement plus affirmé que leurs collègues plus jeunes (Allen et Meyer, 1993 ; Cohen, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1984 ; Meyer et al., 2002 ; Rhodes, 1983).

7.7. Recommandations pratiques

Les résultats que nous avons obtenus nous amènent à proposer plusieurs recommandations pouvant servir aux dirigeants des entreprises ESRF et Hardis dans la gestion de leur personnel, sous l'angle de la diversité des âges.

En premier lieu, il s'agit pour les dirigeants des deux organisations de **réfléchir de plus près à la notion de diversité, pour la définir intrinsèquement à travers les caractéristiques de leur personnel**. Puisque dans cette recherche, nous avons examiné en priorité une dimension démographique particulière de la diversité reflétée dans **l'âge** des individus, il serait utile pour les dirigeants de l'ESRF et de Hardis de se pencher davantage sur cette variable, et de prêter une plus grande attention à ses implications dans des résultantes organisationnelles telles que la qualité des interactions au travail, les comportements de leadership, la satisfaction au travail et l'engagement affectif.

Deuxièmement, les dirigeants de ces entreprises pourraient procéder à **une révision concrète de leurs politiques de gestion des ressources humaines**, et les **adapter à la situation des différences / similitudes d'âge** entre managers et collaborateurs. Ces actions pourraient servir aux professionnels RH lors des processus de recrutement, de sélection et de rétention du personnel. Une attention particulière portée à ces aspects permettrait aux professionnels RH de mieux détecter les « affinités » et les « potentiels » en termes de collaboration entre managers plus jeunes et salariés plus âgés, ou entre managers plus âgés et collaborateurs plus jeunes, par exemple.

Nos résultats pour le cas de l'ESRF ont montré que les différences d'âge significatives entre les managers et leurs collaborateurs sont bénéfiques pour la qualité de leurs interactions quotidiennes au travail. Par conséquent, **le repérage des différences d'âge** existantes entre managers et collaborateurs constitue **une troisième recommandation** qui pourrait être utile à cette entreprise.

Concernant le cas de Hardis, nos résultats montrent que l'ancienneté de collaboration dyadique entre les managers et leurs collaborateurs favorise l'amélioration de la qualité de leurs interactions. Par conséquent, **une quatrième recommandation** inviterait les dirigeants de Hardis **à favoriser et promouvoir des durées de collaboration plus longues** entre managers et salariés. Cette initiative pourrait profiter aussi bien aux managers qu'à leurs collaborateurs, sous

l'angle d'un apprentissage réciproque : au niveau de leurs modes de travail et de raisonnement, et de leurs procédures pour résoudre divers problèmes liés au travail. De plus, une longue durée de collaboration entre managers et collaborateurs favoriserait également une meilleure connaissance de leurs qualités humaines, de leurs valeurs et de leurs préférences personnelles – trois éléments importants pour assurer des relations professionnelles fructueuses et réussies.

Etant donné le rôle de l'âge chronologique et de l'âge subjectif dans les comportements des individus au sein des organisations, nos résultats démontrent qu'effectivement – aussi bien chez ESRF que chez Hardis – la variable « âge » dans ses dimensions évoquées plus haut, facilite la mise en évidence du comportement de leadership transformationnel. Ainsi, lorsqu'ils sont chronologiquement plus âgés que leurs collaborateurs, les managers sont plus enclins à montrer des comportements de leadership transformationnel, ce qui les rend capables de donner aux salariés leur propre exemple comme modèle à suivre, de les inspirer, de les motiver, de les stimuler intellectuellement, d'encourager leur développement et enfin, de leur témoigner à chacun du respect. De ce fait, **afin de déceler les potentiels en termes de leadership transformationnel** chez leurs managers, les deux entreprises pourraient au premier abord, **scruter les managers les plus âgés chronologiquement** ; ceci est **une cinquième recommandation** que nous proposons aux deux entreprises considérées.

Vu les effets de l'âge subjectif sur des conséquences aussi diverses que la qualité d'interaction au travail entre managers et collaborateurs ou bien le comportement de leadership transformationnel, comme ceux démontrés par les résultats de cette recherche, nous exhortons les dirigeants de l'ESRF et de Hardis **à réfléchir au rôle de l'âge subjectif et à ses implications** dans les conséquences évoquées plus haut. Des pas concrets à faire dans cette direction consisteraient d'une part, **à évaluer les niveaux d'âge subjectif de leurs salariés et ceux des managers**, et d'autre part, **à les associer avec leurs âges chronologiques respectifs**. Nous avons démontré que même les jeunes managers étaient capables de faire preuve de leadership transformationnel : plus ces jeunes managers ont tendance à se sentir plus âgés que leur âge chronologique, plus il est probable que leurs collaborateurs perçoivent chez eux des comportements de leadership transformationnel. **Cette sixième recommandation** a des implications importantes pour la gestion du personnel, et notamment pour la **gestion des âges** au sein des entreprises au 21^e siècle.

Une septième recommandation encouragerait les leaders des deux organisations à **prêter attention et à analyser le niveau de la qualité relationnelle entre managers et collaborateurs**, car celle-ci est cruciale pour comprendre les liens entre la diversité des âges et la satisfaction au travail. En outre, nous avons identifié des liens positifs entre la qualité des interactions entre managers et salariés, et leur satisfaction au travail.

Une huitième recommandation pour les dirigeants respectifs de l'ESRF et de Hardis consiste à **faire de la diversité des âges une priorité pour la gestion de leur capital humain**. Effectivement, une gestion efficace de la diversité des âges et la prise en compte des différences entre managers et collaborateurs, apporterait aux professionnels RH et aux dirigeants des deux entreprises une meilleure connaissance de cette diversité concernant ses effets sur la satisfaction au travail et sur l'engagement affectif du personnel, comme nous l'avons souligné tout au long de ce travail.

En somme, nos résultats encouragent et invitent les dirigeants de l'ESRF et de Hardis – et encore d'autres professionnels directement ou indirectement impliqués dans la gestion du capital humain – **à accorder une place privilégiée à la diversité des âges et à la gérer de manière efficace**, afin de transformer les différences en atouts, et donc de bénéficier des effets positifs de la diversité sur les conséquences organisationnelles étudiées dans cette thèse.

Conclusion du chapitre

Dans le chapitre 7 dédié à la discussion détaillée des résultats, nous avons suivi les effets de la similarité et respectivement, de la différence d'âges chronologique et subjectif relatifs aux managers et à leurs collaborateurs, en rapport avec deux attitudes organisationnelles d'intérêt : la satisfaction au travail et l'engagement affectif. En outre, nous avons discuté les effets de la diversité des âges sur la qualité des interactions LMX et sur les comportements de leadership transformationnel.

Nos résultats attirent l'attention sur le rôle de l'âge chronologique, de l'âge subjectif et de leurs termes d'interaction sur les perceptions de la qualité des échanges au travail entre les managers et leurs collaborateurs (1), et sur leurs comportements de leadership transformationnel, selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés (2). Par ailleurs, nos résultats montrent que la qualité des relations entre les managers et leurs collaborateurs joue un rôle médiateur entre l'interaction des âges des managers et des salariés, et leur satisfaction au travail (3) ; certains effets directs entre la diversité des âges et la satisfaction au travail (4) et des effets directs entre la diversité des âges et l'engagement affectif (5) selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés ont également été constatés.

Ces résultats nous ont amenés à formuler un ensemble de recommandations pratiques qui pourront servir à la gestion de la diversité des âges dans les entreprises étudiées – ESRF et Hardis. Notre message rappelle l'importance particulière que les dirigeants de ces deux organisations devraient accorder au rôle et à la diversité des âges ; et en effet, pour les intégrer davantage dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines en tant que facteurs majeurs influant respectivement sur la qualité des interactions au travail, sur le comportement de leadership transformationnel, sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif. En outre, cette recherche souligne et renforce l'idée qu'en élargissant la signification de l'âge et de ses dimensions variées (chronologique, subjectif), cela contribuera à améliorer notre compréhension au niveau de ses effets, et permettra aux dirigeants d'entreprises et aux praticiens concernés d'être mieux préparés à gérer la diversité des âges de la main-d'œuvre, au 21^e siècle.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion du présent travail doctoral, nous souhaitons revenir sur quatre aspects. Le premier vise un rappel du design de notre recherche et des principaux résultats (8.1.) ; le second concerne les apports d'ordre théorique, méthodologique et managérial qui se dégagent de nos résultats (8.2.) ; un troisième volet exposera les limites de cette recherche (8.3.) ; et enfin, nous développerons une série de perspectives de recherche (8.4.).

8.1. Rappel du design de recherche et des principaux résultats

Le but de notre recherche doctorale visait à étudier l'impact de la diversité des âges sur les attitudes et les comportements des individus au travail. Ainsi, nous avons cherché à répondre à la problématique concernant **l'influence la diversité des âges entre les supérieurs hiérarchiques (managers) et leurs collaborateurs sur la satisfaction au travail (1) et sur l'engagement organisationnel affectif (2) en France**, en nous focalisant également sur **les rôles médiateurs de la qualité des relations LMX et du comportement de leadership transformationnel dans les rapports complexes entre la diversité des âges et les deux variables d'intérêt susmentionnées.**

Nos **hypothèses** de recherche ont gravité autour de la notion comme quoi la diversité des âges entre les managers et leurs collaborateurs joue un rôle important dans la qualité de leurs échanges quotidiens et dans les comportements de leadership transformationnel, influant ainsi sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel affectif. En vue de défendre la thèse sur le rôle de la diversité des âges dans la qualité des échanges quotidiens entre managers et salariés et dans les comportements de leadership transformationnel, d'une part – et influant ainsi sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel affectif, d'autre part – nous avons suivi une démarche hypothético-déductive.

En figure 2, nous rappelons le plan général de notre recherche.

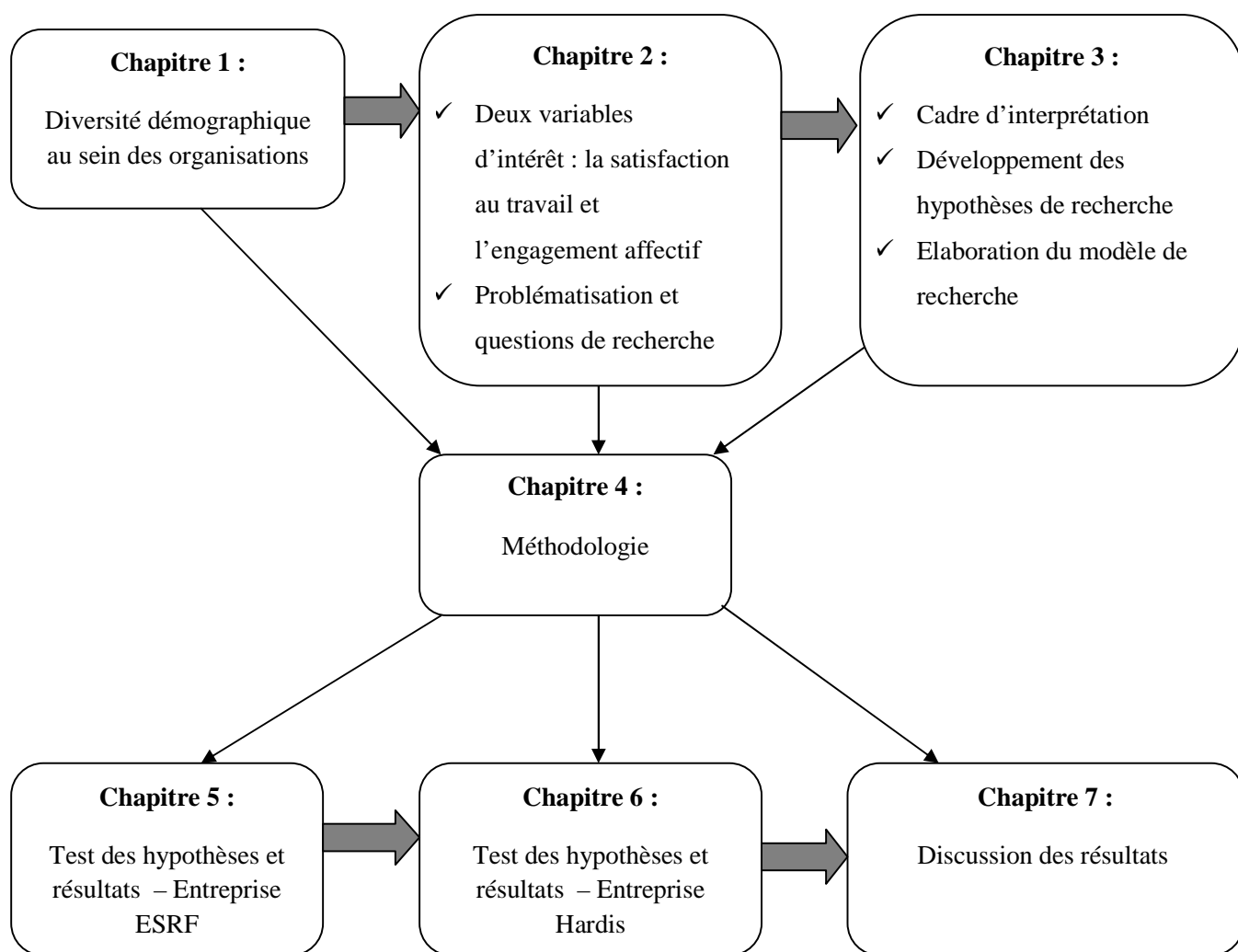


Figure 2. Plan de la recherche

Dans une **première partie**, au chapitre 1, nous avons développé la notion de diversité démographique au sein des organisations : origines, définitions de la diversité, diversité des âges, et leurs implications dans les entreprises. Dans un deuxième chapitre, nous nous sommes focalisés sur le développement des deux conséquences organisationnelles importantes, à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Nous avons élaboré, suite à notre revue de littérature, la problématique et nos questions de recherche. Ensuite dans un troisième chapitre, nous avons spécifié le cadre théorique, élaboré nos hypothèses de recherche et spécifié notre modèle d'analyse. Le chapitre 3 a marqué la partie conceptuelle de cette recherche.

La **seconde partie** de ce travail contient la partie empirique de notre recherche, composée d'un quatrième chapitre décrivant la méthodologie utilisée, l'élaboration du questionnaire administré sur le terrain auprès des managers et de leurs collaborateurs ayant participé à nos études ; ensuite, nous avons présenté les résultats après traitement des données recueillies auprès des deux entreprises (respectivement, chapitre 5 pour l'entreprise ESRF et chapitre 6 pour l'entreprise Hardis) ; un septième chapitre à part, a été dédié à l'interprétation et à la discussion de nos résultats.

Nos **résultats** montrent que l'âge chronologique, l'âge subjectif et leurs termes d'interaction jouent un rôle important sur les perceptions à l'égard de la qualité d'échanges au travail entre les managers et leurs collaborateurs directs, selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés.

De plus, la diversité des âges est bénéfique pour l'expression du comportement de leadership transformationnel affiché par les managers. D'une part, nos résultats montrent que plus il y a de différences d'âge importantes (chronologique et subjectif) entre les managers et leurs collaborateurs plus jeunes qu'eux, plus les managers sont enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel. D'autre part, lorsqu'ils sont plus jeunes que leurs collaborateurs, les managers sont moins enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel dans leurs échanges au travail avec les salariés. En outre, plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est prononcé, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de leadership transformationnel.

Quant aux effets de médiation estimés en rapport avec les interactions LMX et le comportement de leadership transformationnel, nos résultats indiquent uniquement un effet de médiation émanant de la qualité des relations LMX. Ainsi, dans l'organisation Hardis, quand les managers sont plus âgés que les salariés, la qualité de leurs interactions LMX a un effet médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail des salariés ; et la qualité des interactions LMX atténue l'impact des différences d'âge entre managers et collaborateurs sur leur satisfaction au travail. De même, dans l'entreprise ESRF, la qualité des échanges au travail entre managers et collaborateurs a joué de nouveau un rôle médiateur dans la relation « diversité des âges – satisfaction au travail » des managers, lorsque ceux-ci étaient plus âgés que leurs collaborateurs.

Outre l'effet de médiation signalé pour la satisfaction au travail, nos analyses révèlent que les interactions entre les âges subjectifs des managers et des salariés exercent un effet direct positif sur l'engagement organisationnel, lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs. Dans le scénario incluant le leadership transformationnel en tant que médiateur entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, et bien qu'un effet médiateur n'ait pas été identifié de manière concluante, nous avons néanmoins décelé un effet potentiel de médiation par LTF, quand l'âge du manager est mesuré dans sa dimension chronologique et que la satisfaction au travail est mesurée par l'échelle MSQ. De plus, les tests de ces hypothèses ont révélé l'existence d'un effet direct positif des interactions entre l'âge chronologique et subjectif des managers et des salariés sur la satisfaction au travail, quand les managers sont plus âgés que les salariés.

Enfin, nos résultats montrent un effet direct positif dans les interactions entre l'âge chronologique et subjectif des managers et celui des salariés sur l'engagement affectif, quand les managers sont plus âgés que les salariés ; par ailleurs, la distance euclidienne d'âge a un effet direct et positif sur l'engagement organisationnel, lorsque les managers sont plus jeunes que les collaborateurs.

8.2. Contributions

Les contributions de ce travail doctoral se regroupent autour de deux axes principaux : *théoriques et méthodologiques* d'une part (8.2.1.), et *managériaux* d'autre part (8.2.2.).

8.2.1. Contributions théoriques et méthodologiques

Notre contribution principale est d'avoir examiné l'impact de l'âge, et respectivement de la diversité des âges sur des attitudes et comportements organisationnels tels que la satisfaction au travail et l'engagement affectif, d'une part, et la qualité des interactions LMX entre managers et leurs collaborateurs, et le comportement de leadership transformationnel, d'autre part. De plus, non seulement nous avons étudié le construit « âge » dans sa dimension chronologique, mais ce travail a mobilisé également des dimensions subjectives de l'âge. Effectivement, nos résultats ont démontré qu'en incluant des dimensions de l'âge autres que celles de nature chronologique, cela

a apporté une meilleure compréhension des effets complexes de l'âge sur les attitudes et les comportements des managers et de leurs collaborateurs au travail.

Une autre contribution d'ordre théorique consiste à avoir identifié le rôle médiateur de la qualité des relations LMX dans le lien entre les interactions d'âge et la satisfaction au travail des salariés. Cela pourrait servir à mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels l'âge, d'une part, et la diversité des âges, d'autre part, influent sur les perceptions des salariés quant à leur satisfaction au travail.

Cette recherche met en évidence le rôle de l'âge subjectif dans les perceptions des managers et des salariés vis-à-vis de la qualité de leurs échanges au travail et du comportement de leadership transformationnel. Malgré l'âge chronologique qui – comme nos résultats l'ont montré – peut entraver les perceptions des collaborateurs vis-à-vis du potentiel des managers plus jeunes à afficher un comportement de leadership transformationnel, nous avons démontré que l'âge subjectif des managers peut contrecarrer cet effet négatif de l'âge chronologique sur les attitudes et les affects des salariés plus âgés. Ainsi, nos résultats montrent que plus les managers *se sentent, paraissent, agissent, s'intéressent à, et désirent être* plus âgés que leur âge chronologique, plus leurs collaborateurs pourraient percevoir qu'ils affichent un comportement de leadership transformationnel lors de leurs interactions au travail, malgré leur jeune âge chronologique. Cette notion comporte des implications managériales importantes, que nous développerons ultérieurement.

En termes de contributions méthodologiques, cette thèse a suivi un design dyadique, de type « un-avec-plusieurs » *et* réciproque, ce qui représente une situation rare, particulière et complexe ; une enquête de Kenny et al. (2006) analysant 75 études dyadiques, montre que 12 études seulement sur 75 ont suivi un design de type « un-avec-plusieurs », et qu'une seule étude sur les 12 a suivi un design « un-avec-plusieurs » *et* réciproque. Ainsi, au niveau de la collecte des données, nous avons utilisé les réponses des paires dyadiques, afin d'inclure autant les managers que leurs collaborateurs et de manière simultanée.

De nombreuses recherches mobilisant le cadre théorique du LMX n'ont mesuré ce construit qu'à partir d'une source unique : soit celle des managers, soit celle des collaborateurs (par exemple, Stringer, 2006). Ainsi, une telle approche fait perdre une importante quantité d'information, et elle risque d'appauvrir les résultats. Nous avons estimé que les réponses

collectées auprès de sources multiples (c'est-à-dire autant de la part des managers que de leurs collaborateurs), apportaient un cadre complet qui permettra d'analyser les construits de manière plus objective et plus précise, d'autant plus que notre design est réciproque et implique les différences d'âge entre les managers et leurs collaborateurs. D'ailleurs, le design réciproque fournit « la compréhension la plus détaillée des processus dyadiques. » (Kenny et al., 2006, p. 420) De ce fait, cette étude contribue à la méthodologie d'études dyadiques réciproques, de type « un-avec-plusieurs ».

8.2.2. Implications managériales

Comme évoqué auparavant, au travers des résultats obtenus, cette recherche comporte un certain nombre d'implications managériales.

En premier lieu, nos résultats montrent l'importance de considérer les dimensions subjectives de l'âge ; celles-ci peuvent influencer sur les perceptions des managers et des salariés au niveau d'une variété d'attitudes et de comportements au travail, comme nous l'avons montré dans le cas des interactions LMX et du leadership transformationnel, avec des répercussions sur la satisfaction au travail et sur l'engagement affectif, parmi d'autres conséquences organisationnelles encore.

Dans les sous-échantillons composés de managers plus jeunes que leurs collaborateurs, nous avons obtenu des résultats positifs, attribués au rôle de l'âge subjectif sur les perceptions des salariés plus âgés vis-à-vis des capacités de leurs supérieurs plus jeunes à démontrer des comportements de leadership transformationnel. Par conséquent, les dirigeants d'entreprises et les praticiens en gestion des ressources humaines pourraient bénéficier de ces résultats et en tirer des enseignements lors des processus de recrutement, de sélection, de rétention et de motivation du personnel. Plus particulièrement, ils peuvent **mettre en œuvre des procédures et des tests destinés à déceler le niveau de l'âge subjectif des nouveaux candidats aux postes**, qu'ils soient jeunes ou âgés. De telles procédures sont également valables et applicables dans le cas des salariés déjà rodés au climat de l'entreprise. Par exemple, les procédures suivantes seraient particulièrement appropriées dans ce cas : des entretiens périodiques au niveau individuel et collectif ; des actions de sensibilisation des salariés et des managers par rapport aux perceptions découlant des dimensions subjectives et variées de l'âge ; des rapprochements entre les salariés et les managers en fonction de leurs intérêts communs, en fonction de leur âge désiré, ou bien en

fonction de l'âge correspondant le mieux à leurs activités hors-travail ; voire des mises en scène des effets négatifs et positifs que peuvent entraîner, respectivement, l'âge subjectif au niveau des perceptions et des comportements au sein de l'entreprise. De telles procédures et pratiques peuvent servir à plusieurs fins, indiquées ci-après.

Premièrement, pour **anticiper et prévenir certaines tendances perceptuelles des salariés les plus âgés** ; ceux-ci, comme nous l'avons constaté à travers nos résultats, pourraient éprouver des affects ou des attitudes négatifs à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques plus jeunes.

Deuxièmement, pour **l'amélioration de la qualité des interactions entre managers et collaborateurs**, mais aussi pour **dynamiser les relations entre les collaborateurs eux-mêmes**.

Troisièmement, la procédure des tests et d'évaluation de l'âge subjectif des salariés pourrait servir également dans la **gestion des conflits**, et plus important encore, dans leur **prévention**. Par exemple, un certain niveau d'âge subjectif peut indiquer le besoin que certains managers plus jeunes soient associés aux salariés appartenant à certains groupes d'âge, pour former ainsi des équipes de travail plus efficaces et plus dynamiques. Cela pourra améliorer également la qualité de leurs échanges et leur satisfaction au travail, mais aussi leur engagement affectif envers l'entreprise.

Etant donné que les différences d'âge chronologique se sont avérées bénéfiques pour la manifestation des comportements de leadership transformationnel, **des équipes mixtes sous l'angle de l'âge** pourraient se former pour faciliter le transfert réciproque d'expériences, de connaissances et de certaines compétences spécifiques et rares au sein des entreprises. Cette recommandation comporte des implications pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du personnel (Defélix, Dubois et Retour, 1997 ; Gilbert, 1999), mais aussi pour la gestion des carrières et de la formation des salariés.

Puisque les âges subjectifs des managers et des collaborateurs sont importants pour la qualité de leurs interactions, il est souhaitable que les dirigeants des entreprises étudiées envisagent des **plans concrets de prise de conscience sur l'importance des divers âges des salariés**, notamment dans une dimension subjective.

La prise en compte de l'influence des différences d'âge entre managers et salariés, sous l'angle des dimensions chronologique et subjective affectant la qualité de leurs interactions au

travail, est importante pour les entreprises ; et ce, parce que la qualité et la fréquence des échanges entre managers et collaborateurs ont des répercussions sérieuses sur la satisfaction au travail (Stringer, 2006), sur la performance des employés (Liden et Graen, 1980) et sur leur engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 2002 ; Meyer, 2009).

Les résultats obtenus dans cette recherche nous ont permis de formuler un certain nombre de recommandations, utiles aux dirigeants et aux professionnels RH directement concernés par la gestion des âges des personnels dans les deux entreprises étudiées. En outre, nous avons mis en exergue une série d'implications managériales qui pourront aider les dirigeants dans les processus de prise de décisions de manière éclairée (« informed decision-making »), par rapport aux plans et aux actions que ceux-ci pourraient envisager de mettre en œuvre en termes de gestion des âges de leur personnel. De ce fait, nous nous alignons sur les principes de la gestion factuelle des ressources humaines (« evidence-based human resource management » – EBHRM) (Lewin et Casoinic, 2009), en essayant de rapprocher la recherche en GRH de sa pratique ; et en nous appuyant sur des résultats (des faits) concrets, et issus des tests empiriques impliquant l'impact des différences d'âge (sous l'angle chronologique et subjectif) sur la qualité des relations LMX entre les managers et leurs collaborateurs, sur les comportements de leadership transformationnel, sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif des salariés.

8.3. Limites

Bien que ce travail ait mis en évidence une série de contributions notables au niveau théorique, méthodologique et pratique, nous reconnaissons également un certain nombre de limites.

Premièrement, la taille réduite de nos échantillons n'a pas permis une représentativité équilibrée, de par le nombre des participants par tranche d'âge. Par conséquent, il se peut que ce fait ait eu des répercussions sur les analyses factorielles exploratoires ultérieurement effectuées, et aussi sur la robustesse de nos modèles estimés lors des tests des hypothèses. En effet, une taille plus grande au niveau de nos échantillons nous aurait permis de faire une meilleure estimation et avec une meilleure robustesse pour certains tests des hypothèses, comme par exemple celle concernant les effets de médiation. Par ailleurs, certaines conditions préalables

doivent être remplies pour assurer l'efficacité et la robustesse des analyses factorielles exploratoires. A titre d'exemple, Tabachnik et Fidell (2007) recommandent une taille « d'au moins 300 observations pour effectuer des analyses factorielles. » (p. 613)

Deuxièmement, étant donné que les variables explicatives et les variables expliquées proviennent du même outil d'enquête et que la collecte de nos données s'est appuyée sur l'auto-évaluation des répondants par rapport aux construits examinés, impliquant ainsi un certain degré de subjectivité des réponses (par exemple, la désirabilité sociale), cela pourrait suggérer que les résultats sont vulnérables à certains effets de la méthode commune (Podsakoff et al., 2003 ; Spector, 2006). Même s'il est difficile d'éviter complètement de tels effets, comme le biais ou la variance de la méthode commune, dans notre recherche et afin d'atténuer ceux-ci, dans chaque organisation nous avons utilisé des sources multiples (les managers et leurs collaborateurs) ; et nous avons administré les questionnaires en deux temps, avec un intervalle d'un mois environ entre les deux envois effectués successivement en direction des managers et de leurs collaborateurs. De plus, les items relatifs aux variables d'intérêt ont été classés afin de prévenir un éventuel biais au niveau des perceptions des répondants, en rapport avec les construits mesurés. Par ailleurs, nous avons inclus dans nos questionnaires une échelle pour mesurer la tendance vers la désirabilité sociale des réponses, et nous avons constaté que les scores avaient convergé vers des niveaux moyens ; ce qui a suggéré un certain degré d'objectivité chez les répondants, d'une part, et un niveau moyen en termes de besoin d'acceptation sociale (par eux), d'autre part.

Troisièmement, les données de cette étude ont été recueillies uniquement à un moment ponctuel dans le temps. Par conséquent, la nature transversale de cette recherche ne permet pas d'établir des inférences de causalité directe entre les phénomènes étudiés. Toutefois, ces limites pourraient être repoussées par des recherches ultérieures employant, par exemple, des designs longitudinaux ou quasi-expérimentaux (Shadish, Cook et Campbell, 2002). Nos résultats reflètent le contexte spécifique des deux entreprises de haute technologie considérées, situées dans la région grenobloise. En raison de la taille restreinte de nos échantillons, la généralisation des résultats reste limitée. Afin d'améliorer la validité externe de nos résultats – soit la mesure dans laquelle ceux-ci peuvent être applicables à d'autres populations de managers et de salariés, dans d'autres organisations – il conviendrait d'ouvrir le champ à d'autres études, dans plusieurs organisations, en utilisant des échantillons plus représentatifs.

En dépit de ces limites, notre recherche renvoie à une série de perspectives de recherche intéressantes.

8.4. Perspectives de recherche

Les résultats de cette recherche soulignent l'importance de continuer la réflexion sur le rôle et le sens que les individus attribuent à l'âge, d'une part, et à ses effets sur leurs attitudes et comportements au travail, d'autre part. Nous avons montré qu'effectivement, il est utile d'examiner les âges des managers et ceux de leurs collaborateurs de manière simultanée, afin de mieux comprendre leurs effets sur les conséquences organisationnelles analysées dans la présente étude.

De plus, le rôle de l'âge dans les organisations n'a été examiné généralement que sous un angle chronologique. Ceci peut être problématique si l'on ne prend pas en compte d'autres dimensions alternatives de l'âge, comme par exemple l'âge subjectif (Barak et Schiffman, 1981).

Une première perspective de recherche future qui se dégage serait d'élargir l'étude – concernant l'influence de l'âge chronologique *et* subjectif sur des conséquences organisationnelles comme celles étudiées dans cette thèse – à d'autres entreprises du secteur « high-tech » comportant des échantillons plus larges, pour vérifier si des résultats similaires aux nôtres seraient obtenus. Des échantillons plus larges pourraient assurer une meilleure robustesse du modèle de recherche, permettant d'avoir une meilleure représentation des effets de l'âge sur les attitudes et les comportements des salariés au sein des organisations.

Une seconde perspective de recherche qui pourrait être envisagée serait de choisir une tranche d'âge de référence et de l'examiner en comparaison avec d'autres tranches d'âge, pour tester la variation des effets de l'âge sur des conséquences organisationnelles similaires, en fonction de la tranche d'âge d'un groupe spécifique d'individus. A titre d'exemple, il serait intéressant de comparer deux groupes de personnes bien représentés au niveau de la taille de l'échantillon d'enquête, appartenant à deux tranches d'âge extrêmes : par exemple, de 26 à 35 ans, versus 56-75 ans ; ou bien 16-25 ans, versus 46-55 ans ; dans ce cas, le groupe de référence serait celui de la tranche d'âge 36-45 ans. Une telle étude permettrait de mieux révéler les effets des différences d'âge et de la variation des attitudes et comportements au travail, selon l'appartenance des individus aux tranches d'âge inférieures, versus aux tranches d'âge

supérieures. Pour ce qui concerne nos échantillons utilisés, leur taille restreinte n'a pas permis d'opérer une séparation aussi nette et représentative au niveau de toutes les tranches d'âge plus haut citées.

Dans la mesure où l'influence qu'exercent les différences d'âge entre managers et salariés, sous l'angle chronologique et subjectif, est importante pour la qualité de leurs interactions au travail et pour les comportements de leadership, comme troisième perspective future de recherche il serait intéressant d'examiner de plus près les processus et les mécanismes par lesquels les interactions LMX et les comportements transformationnels de leadership prennent forme dans le cadre de la similarité / différence d'âge entre managers et collaborateurs dans le secteur « high-tech » ; et quel est leur impact sur la satisfaction au travail, l'engagement affectif, ou bien encore avec d'autres variables d'intérêt comme la performance ou les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Notre recherche est innovante en ce qui concerne l'initiative et l'intérêt de sonder les effets de la diversité des âges dans ses dimensions chronologique et subjective sur des conséquences organisationnelles, dans un contexte français du secteur spécifique « high-tech ». En conséquence, comme quatrième voie de recherche future, davantage d'initiatives similaires seront nécessaires dans des organisations françaises appartenant à d'autres secteurs que la haute technologie, pour tester si la variable « secteur d'activité » ou « type d'industrie » influence ou non les effets de l'âge sur les attitudes et les comportements des individus au travail.

Dans la même veine, en complément de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif, une cinquième voie de recherche pourrait envisager d'approfondir le thème de l'influence de l'âge en rapport avec d'autres variables d'intérêt, telles que la performance des salariés, ou bien des comportements pro-sociaux comme la citoyenneté organisationnelle. Une telle initiative pourrait considérer d'autres variables susceptibles de révéler les différences d'âge existantes entre les managers et leurs collaborateurs, et par conséquent leurs effets sur les attitudes et comportements au travail, comme par exemple : la structure organisationnelle, la culture et les valeurs de l'entreprise, ou encore l'effet de génération. L'élément générationnel amène dans la discussion une sixième piste de recherche qui pourrait, à travers une méthodologie adéquate (par exemple, un design longitudinal), se fixer pour objectif de séparer – comme nous

l'avons amplement développé au chapitre 1 – les effets de l'âge des effets de génération, en rapport avec les conséquences organisationnelles plus haut mentionnées.

Au terme de cette étude, retenons que l'âge et les différences d'âge entre les individus ont une importance incontournable pour la nature des relations au travail et pour diverses conséquences organisationnelles au sein des entreprises. Comme allégué au début de l'introduction à ce travail doctoral, de la qualité des interactions entre les managers et leurs collaborateurs d'âges divers et de leurs comportements au sein des entreprises, dépendra la qualité des « raisins » et du « vin ».

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aditya, R. N. (2004). Leadership. In M. Hersen, and J. C. Thomas (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment* (Vol. 4: Industrial and Organizational Assessment, pp. 216-239). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Aditya, R. N., House, R. J., et Kerr, S. (2000). Theory and practice of leadership: Into the new millennium. In L. Cooper, and E. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory and practice* (pp. 130-165). Oxford, England: Blackwell.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., et Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model. *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Aguinis, H., Henle, C. A., et Ostroff, C. (2001). Measurement in work and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 1, pp. 27-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aiken, L. S., et West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aldag, R. J., et Brief, A. P. (1975). Age and reactions to task characteristics. *Industrial Gerontology*, 2, 223-229.
- Allard-Poesi, F., et Maréchal, C. (2007). Construction de l'objet de recherche. In R.-A. Thiétart et coll. (Eds.), *Methodes de recherche en management* (3^e Ed., pp. 34-56). Paris : Dunod.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P.. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., et Meyer, J. P.. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alimo-Metcalfe, B., et Alban-Metcalfe, J. (2001). The construction of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79, 1-27.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., et Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.
- Alvesson, M. (1996). Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation. *Leadership Quarterly*, 7(4), 455-485.

- Alvesson, M., et Sveningsson, S. (2003c). The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing "Leadership". *Leadership Quarterly*, 14, 359-381.
- Anderson, J. E. (1956). The Assessment of Aging: Background in Theory and Experiment. In J. E. Anderson (Ed), *Psychological Aspects of Aging* (pp. 75-80). Washington, DC: American Psychological Association.
- Andrisani, P. J., Applebaum, E., Koppel, R., et Miljus, R. C. (1978). *Work Attitudes and Labor Market Experience: Evidence from the National Longitudinal Survey*. New York: Praeger.
- Angle, H. L., et Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arvey, R. D., et Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123-132.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Jr., Segal, N. L., et Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aselage, J., et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.
- Attias-Donfut, C. (1988). *Sociologie des générations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Avenier, M.-J. (2004). Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimes en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception. Papier présenté lors du Colloque de l'Academy of Management, Université de Lyon 3, 18-20 mars.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B. J. et Waldman, D. A. 1994. Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type. *Psychology and Aging*, 9, 430-442.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2004). *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bacharach, S., et Bamberger, P. (1992). Casual Models of Role Stressor Antecedents and Consequences: The Importance of Occupational Differences. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 13-34.
- Bagozzi R. P., et Burnkrant R. E. (1979). Attitude measurement and behavior change: A reconsideration

- of attitude organization and its relationship to behavior. *Advances in Consumer Research*, 6, 295-302.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., et Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Baltes, P. B. (1968). Longitudinal and cross-sectional sequences in the study of age and generation effects. *Human Development*, 11, 145-171.
- Barak, B., et Schiffman, L. G. (1981). Cognitive age: A nonchronological age variable. *Advances in Consumer Research*, 8(1), 602-606.
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barth, I., Falcoz, C., et Kopp, C. (2007). *Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Basu, R., et Green, S. R. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., et Tucker J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of*

- Management Journal*, 35, 232-244.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R., et Kacmar, M. K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Bengston, V. L., Kasschau, P. L., et Ragan, P. K. (1977). The impact of social structures on aging individuals. In J. E. Birren, and K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 327-359). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bennis, W. G., et Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Birren, J. E., et Renner, J. V. (1977). Research on the psychology of aging: Principles and experimentation. In J. E. Birren, and K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 3-38). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Blanchflower, D. G., et Oswald, A. J. (2008). Is Well-being U-Shaped over the Life Cycle? *Social Science & Medicine*, 66(6), 1733-1749.
- Blanchflower, D. G., et Oswald, A. J. (2009). The U-Shape without Controls. The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS) 896, University of Warwick, Department of Economics.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, Z. S. (1956). Changes in status and age identification. *American Sociological Review*, 20, 198-202.
- Blau, Z. S. (1973). *Old age in a changing society*. New York: Franklin Watts.
- Blau, G. J., et Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Absenteeism and Turnover. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Boal, K. B., et Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership : A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, R. B. Baliga, H. P. Dachler, and C. A . Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 11-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Boles, J. S., Wood, J. A., et Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23, 99–113.
- Bourne, B. (1982). Effects of Aging on Work Satisfaction, Performance, and Motivation. *Aging and Work*, 5, 37-47.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., et Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: An integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1044-1053.
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., et Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet

- satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23, 115-125.
- Bozionelos, N., et Kostopoulos, K. C. (2010). What accounts for job satisfaction differences across countries ? *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 82-84.
- Brasseur, M., et Douillet, B. (2011). Et si le leadership s'apprenait ? In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous leaders : Faire de chaque collaborateur un authentique leader* (pp. 197-203). Paris : Eyrolles.
- Brayfield, A. H., et Rothe, A. H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., et Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood inducing events and negativity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 55-62.
- Brislin, R. W. (1983). Cross-Cultural Research in Psychology. *Annual Review of Psychology*, 34, 363-400.
- Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C., et Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity — Leader–member exchange quality relationship. *Leadership Quarterly*, 20, 61-69.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Brown, M. E. et Gioia, D. A. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *Leadership Quarterly*, 13, 397-419.
- Brush, D. H., Moch, M. K., et Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-156.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burke, M. E. (2004). Generational Differences: Survey Report. *SHRM*, Report No. 04-0432, 1-29.
- Bycio, P., Hackett, R. D., et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Bytheway, B. (2005). Ageism and age categorization. *Journal of Social Issues*, 61(2), 361-374.

- Cagan, J., et Vogel, C. M. (2002). *Creating breakthrough products: Innovation from product planning to program approval*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., et O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-form study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cammann, C., Fichman M., Jenkins D., et Klesh J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Campbell, A. P., Converse, E., et Rodgers, W. L. (1976). *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfactions*. New York: Russell Sage.
- Campbell, P. B., Mertens, D. M., Seitz, P., et Cox, S. (1982). Job Satisfaction: Antecedents and Associations. Research Report, The National Center for Research in Vocational Education, Ohio State University, Columbus.
- Carey, J. F. Jr, Berg, I. A., et VanDusen, A. C. (1951). Reliability of ratings of employee satisfaction based upon written interview records. *Journal of Applied Psychology*, 35, 252-255.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., et Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Carrell, M. R., et Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3,(2), 202-210 .
- Carrol, B. (1969). Job Satisfaction: A Review of the Literature. *Key issues series*, 3. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K, et DeShon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Casoinic, D. A. (2007). *Leadership et diversité des âges*. Paris : Publibook.
- Chaffraix, D., et Mongin, P. (2010). L'entreprise de l'après-crise : Redéfinir le rôle du manager. *Rapport du groupe de travail de l'Institut de l'Entreprise*.
- Chauvel, L. (1998). *Le destin des générations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Clark, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 189-217.
- Clark, A. E, et Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61 (3), 359-381.
- Clark, A., Oswald, A., et Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Cleveland, J. N., Festa, R., et Montgomery, L. (1988). Applicant pool composition and job perceptions: Impact on decisions regarding an older applicant. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 112-125.
- Cleveland, J. N, et Shore, L. M. (1992). Self and supervisory perspectives on age and work attitudes and

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cohen-Charash, Y., et Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321
- Cole, C., Laurent, G., Drolet, A., Ebert, J., Gutchess, A., Lambert-Pandraud, R., Mullet, E., Norton, M., et Peters, E. (2008). Decision making and brand choice by older consumers. *Marketing Letters*, 19, (3/4), 355-365.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., et Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Connolly, J. J., et Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cooper-Hakim, A., et Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cornet, A., et Walrand, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod.
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Cosier, R. A., et Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of Management Review*, 8(2), 311-319.
- Cotgrave, R. (1611). *A Dictionarie of the French and English Tongues*. London: Adam Islip
(accédé depuis <http://www.pbm.com/~lindahl/cotgrave/>)
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., et Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. New York: Academic Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., et Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166–179.
- Cox, T. H. (2001). *Creating the Multicultural Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cox, T. Jr., et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., et Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Crites, S. L., Jr., Fabrigar, L. R., et Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 619-634.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analyses Recently

- Proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crowne, D. P., et Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- D'Amato, A., et Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., et Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Davis-Blake, A., et Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- Davoine, L. (2006). Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : L'importance du contexte. *Centre d'Etudes de l'Emploi*, No. 76.
- Dawis, R. V., et Lofquist, L. H. (1969). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R. V. (1992). Person-environment fit and job satisfaction. In C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction* (pp. 69-88). New York: Lexington Books.
- Dawis, R. V. (2004). Job Satisfaction. In M. Hersen, and J. C. Thomas (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment* (Vol. 4: Industrial and Organizational Assessment, pp. 470-481). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., et Cross T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Smulder, P., Houtman, I., et Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In J. Houdmont, and S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1, pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI.
- Defélix, C., Dubois, M., et Retour, D. (1997). GPEC : Une gestion prévisionnelle en crise ? In M. Tremblay et B. Sire (Eds.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?* (pp. 83-99). Montréal, QC : Presses HEC.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire transactional, and transformational leadership in naval environments. In K.E. Clark, M.B. Clark, and D.E. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J., et Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dencker, J. C., Joshi, A., et Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as a context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208-220.
- Derlega, V. J., Metts, S., Petronio, S., et Margulis, S. T. (1993). *Self-disclosure*. Newbury Park, CA : Sage.
- Descarpentries, J.-M., et Korda, P. (2007). *L'entreprise réconciliée : comment libérer son potentiel économique et humain*. Paris: Albin Michel.
- Dienesch, R. M., et Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dillman, D. A. (2000). The Role of Behavioral Survey Methodologists in National Statistical. *International Statistical Review*, 68 (2), 200-213.
- Dormann C., et Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Dose, J. J., (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.
- Drath, W. H., et Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., et Senge, P. M. (1997). Looking Ahead: Implications of the Present. *Harvard Business Review*, 75(5), 18–32.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., et Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Dunnette, M. D., Campbell, J.P., et Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 143-174.
- Durkheim, E. (2007). *Le suicide*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dyer, L., et Thériault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.
- Easley, C. A. (2001). Developing, valuing, and managing diversity in the new millennium. *Organizational Development Journal*, 19(4), 38-50.

- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenstadt, S. N. (1956). *From generation to generation: Age groups and social structure*. London: Free Press of Glencoe.
- England, P., et McLaughlin, S. D. (1979). Sex segregation of jobs and male-female income differential. In R. Alvarez, K. G. Lutterman, and Associates (Eds.), *Discrimination in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Engle, E. M., et Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Epitropaki, O., et Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237–240.
- Epitropaki, O., et Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership and organizational identification. *Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.
- Erdogan, B., et Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65–114). Greenwich, CT: Information Age.
- Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 559–608). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- European Commission (2009). The 2009 Ageing Report: Economic and budgetary projection for the EU-27 Member States (2008-2060).
- Eyerman, R., et Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91-106.
- Farr, J. L., Tesluk, P. E., et Klein, S. R. (1998). Organizational structure of the workplace and the older worker. In K. Schaie and C. Schooler (Eds.), *Impact of work on older adults* (pp.143-185). New York: Springer.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Chachere, J. G., et Liden, R. C. (1991). The age context of performance-evaluation decisions. *Psychology and Aging*, 6, 616–622.
- Festinger, L. (1954). A Theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fiedler, F. E., et Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theory. In M. M. Chemers, and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 1-28). San Diego, CA: Academic Press.
- Field D., et Gueldner S. H. (2001). The oldest old. How do they differ from the old-old? *Journal of Gerontological Nursing*, 27, 20 – 27.
- Finegold, D., Mohrman, S., et Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655–674.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., et Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, 652-663.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., et Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group and Organization Management*, 28, 249–281.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre. *Sociologie du Travail*, 47, 223–244.
- Flamant, N. (2007). A generation clash or organisational conflict? Two trains arunning. *Sociologie du Travail*, 49, 110–128.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37, 153-158.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fung, H. H., Lai, P., et Ng, R. (2001). Age differences in social preferences among Taiwanese and Mainland Chinese: The role of perceived time. *Psychology and Aging*, 16, 351–356.
- Galland, O. (1997). *Sociologie de la jeunesse*. Paris: Armand Colin.
- Gerbner, G., Larry, G., Michael, M., et Nancy, S. (1980). The 'Mainstreaming' of America: Violence Profile No. 11. *Journal of Communication*, 30, 10-29.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366-373.
- Gerhart, B., et Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 3, 2nd Ed., pp. 481-570). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Gerstner, C. R., et Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gibson, J. L., et Klein, S. M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13, 411-425.
- Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in managerial talent*. Pacific Pasisades, CA: Goodyear.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines : Histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, n°124, juin-août, p. 66-75.
- Giles, H., Noels, K. A., Williams, A., Lim, T.-S., Ng, S. H., Ryan, E. B., et al. (2003). Intergenerational communication across cultures: Young people's perceptions of conversation with family elders, non-family elders, and same-age peers. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 18, 1-30.
- Gillet, B., et Schwab, D. P. (1975). Convergent and discriminant validities of corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 313-317.
- Golden, T., et Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Good, L. K., et Young, C. E. (1996). Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover among Retail Managers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(2), 148-157.
- Gordon, R. D. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *Leadership Quarterly*, 13(2), 151-167.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gerstner, C. R., et Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., et Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E., et Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Greenhaus, J. H. (1987). *Career management*. Hinsdale, IL: Dryden.

- Greenhaus, J. H., et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., et Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Greller, M. M., et P. A. Simpson (1999). In Search of Late Career: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career. *Human Resource Management Review*, 9, 309-347.
- Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. New York: Oxford University Press.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: Wiley.
- Guillemard, A.-M. (2007). *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger* ». Lyon : Éditions Réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).
- Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite : perspectives internationales*. Paris : Armand Colin.
- Gwozdz, W., et Sousa-Poza, A. (2009). Ageing, Health and Life Satisfaction of the Oldest Old: An Analysis for Germany. IZA Discuss Paper No. 4053.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hale, N. (1990). *The older worker: effective strategies for management and human resource development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., et Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Handyside, J. D. (1961). Satisfaction and aspirations. *Occupational Psychology*, 35, 213-243.
- Hanvongse, P. A., Casoinic, D. A., et Perry, E. L. (2011). Making a Case for the Existence of Generational Stereotypes: A Literature Review and an Exploratory Study. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, San Antonio, TX.
- Hassell, B. L., et Perrewé, P. L. (1993). An examination of the relationship between older workers' perceptions of age discrimination and employee psychological states. *Journal of Management Issues*, 5, 109-120.
- Hater, J. J., et Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of

- transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hedge, J. W. (2008). Strategic Human Resource Management and the Older Worker. *Journal of Workplace Behavioural Health*, 23(1/2), 109 – 123
- Hedge, J. W., Borman, W. C., et Lammlein, S. E. (2006). Age stereotyping and age discrimination. In J. W. Hedge, W. C. Borman, and S. E. Lammlein (Eds.), *The Aging Workforce: Realities, Myths and Implications for Organizations* (pp. 27-48). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hemphill, J. K., et Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill, and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hendricks, C. D., et Hendricks, J. (1976). Concepts of time and temporal construction among the aged, with implications for research. In J. F. Gubrium (Ed.), *Time, Roles and Self in Old Age* (pp. 13-49). New York: Human Sciences Press.
- Herrbach, O. (2005). Etats affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(3), 135–150.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., et Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B., et Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hickman, J. (2002). America's 50 best companies for minorities. *Fortune Magazine*, 148(1), 110–114.
- Highhouse, S., et Becker A. S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 8(1), 117-127.
- Hochwarter, W., Ferris, G., Perrewé, P., Witt, L. A., et Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1223-1237.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303.
- Hoppock, R., et Spiegler, S. (1938). Job satisfaction research of 1935-1937. *Occupations*, 16, 636-643.
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Hosking, D. M. (1988). Organizing, Leadership, and Skillful Process. *Journal of Management Studies*, 25, 147-166.
- Hosking, D. M. (1991). Chief executives, organizing processes, and skill. *European Journal of Applied*

- Psychology*, 41, 95-103.
- House, R. J. (1998). Leadership. In C. L. Cooper, and C. Argyris (Eds.), *The concise Blackwell encyclopedia of management* (pp. 355-358). Oxford, England: Blackwell.
- House, R. J., et Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: *Quo Vadis?* *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, R. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., et Dickson, M. A. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, and V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Howe, N., Strauss, W. (2000) *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Howell, J., et Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hudson L., et Ozanne J. L. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14, 508-521.
- Hugick, L., et Leonard., J. (1991). Job Dissatisfaction Grows: 'Moonlighting' on the Rise. *Gallup Poll News Service*, 56, 1-11.
- Hulin, C. L., et Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209-216.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Hummert, M. L. (1990). Multiple stereotypes of elderly and young adults: A comparison of structure and evaluations. *Psychology and Aging*, 5, 82-193.
- Hunt, J. S., et Saul, P. N. (1975). The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18, 690-702.
- Huseman R. C., Hatfield, J. D., et Miles E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Iaffaldano, M. R., et Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Igbaria, M., et Guimaraes, T. (1992). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees. In: 1992 ACM SIGCPR Conference (pp. 352-369), Cincinnati, OH, USA.
- Iglesias, K., Renaud, O, et Tschan, F. (2010). « Satisfaction au travail : Une conséquence du

- choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. » *Revue Internationale de Psychosociologie*, 40, 245- 270.
- Ikels, C., Keith, J., Dickerson-Putnam, J., Draper, P., Fry, C., Glascock, A., et Harpending, H. (1992). Perceptions of the Adult Life Course: A Cross-Cultural Analysis. *Ageing and Society*, 12(1), 49–84.
- Ilies, R., Scott, B. A., et Judge, T. A. (2006). A multilevel analysis of the effects of positive personal traits, positive experienced states and their interactions on intraindividual patterns of citizenship behavior at work. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575
- Ilies, R., et Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 750–759.
- INSEE (2010). *Tableaux de l'économie française*. Paris : Edition de l'INSEE.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., et Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., et Paul, K. B.. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Isaksson, K., et Johansson, G. (2000). Adaptation to continued work and early retirement following downsizing: Long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 241-256.
- Ivancevich, J. M., et Donnelly, J. H. Jr. (1975). Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 272-280.
- Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jackson, S. E., et Alvarez, E. B. (1992). *Diversity in the workplace: human resources Initiatives* (pp. 13-29). New York: The Guilford Press.
- Jackson, S. E., May, K. E., et Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, and Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jacobs, T. O., et Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark, and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Jansen, K. J., et Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.

- Janson, P., et Martin, J. K. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces*, 60(4), 1089-1102.
- Janssens, M., et Zazoni, P. (2007). What makes an organization inclusive? Work contexts and diversity management practices favoring ethnic minorities' inclusion. Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA.
- Jarvik, L. S. (1975). Thought on the Psychobiology of Aging. *American Psychologist*, 30, 576-583.
- Jayne, M. E. A., et Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., et Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jex, S. M., et Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: Wiley.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., et Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663-671.
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78, 395-401.
- Judge, T. A., et Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Judge, T. A., et Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Judge, T. A., et Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-373.
- Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 755-768.
- Judge, T. A., et Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T. A., Heller, D., et Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Jourard, S. M. (1971). *Self-Disclosure: An Experimental Analysis of the Transparent Self*. New York: Wiley-Interscience.
- Joseph, D. L., Newman, D. A., et Sin, H-P. (2011). Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 89-135.
- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Kacmar, M. K., et Ferris, G. R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 201-207.
- Kacmar, M. K., Carlson, D. S., et Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 976-994.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N., et Myers A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, 17, 351-388.
- Kalleberg, A. L., et Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78-90.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., et Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175-1198.
- Kanfer, R. et Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kastenbaum, R., Derbin, V., Sabatini, P., et Artt, S. (1972). The ages of me: Toward personal and interpersonal definitions of functional aging. *Aging and Human Development*, 3, 197-211.
- Kates, S. L. (1950). Rorschach responses, Strong Blank Scale, and job satisfaction among policemen. *Journal of Applied Psychology*, 34, 249-254.
- Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley.

- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 803-811.
- Kearney, E., et Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team performance: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Keenan, A., et Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-65.
- Kelly Services (2009). Generational Crossovers in the Workplace – Opinions Revealed, *Kelly Services Report*.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., et Cook, W. L. (2006). *Dyadic Data Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., et Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., et Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Kitson, H. D. (1922). A Critical Age as a Factor in Labor Turnover. *Journal of Industrial Hygiene*, iv, 199-200.
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., et Molloy, J. C. (2006). Understanding workplace commitments independent of antecedents, foci, rationales, and consequences. Article présenté à l'Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA.
- Klein, H. J., Becker, T. E., et Meyer, J. P. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York, NY: Taylor & Francis.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koch, J. L., et Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., et Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 342-360 .

- Korman, A. K. (1966). "Condensation", "initiating structure", and organizational criteria – A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Korman, A. K. (1973). On the development of contingency theories of leadership: some methodological considerations and a possible alternative. *Journal of Applied Psychology*, 21, 84-87.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., et Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kristoff, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., et McDaniel, M. A. (1996). Does Job-Related Training Performance Decline With Age? *Psychology and Aging*, 11, 92-107.
- Kulik, C. T., Perry, E. L., et Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 689-711.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-77.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533-547.
- Landy, F. J., et Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3rd Edition). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Lawler, E. E., III. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. III (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E. E. III., et L. W., Porter (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Lawrence, J. (1974). The effects of perceived age on initial impressions and normative role expectations. *International Journal of Aging and Human Development*, 5, 369-391.
- Lawrence, B. S. (1987). An organizational theory of age effects. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 37-71.
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31, 309-337.
- Lawrence, B. S. (1996). Interest and indifference: The role of age in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 1-59.

- Lazarus, R. S. (1998). Coping With Aging: Individuality as a Key to Understanding. In I. H. Nordhus, G. R. VandenBos, S. Berg, and P. Fromholt (Eds.), *Clinical geropsychology* (pp. 109-127), Washington, DC: American Psychological Association.
- Lazarus, R. S., et DeLongis, A. (1983). Psychological stress and coping in aging. *American Psychologist*, 38, 245-254.
- Lee, K. L., Carswell, J. J., et Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Lehman, K. W., Greener, J. M., et Simpson, D. D. (2002). Assessing readiness for organizational change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197-209.
- Letablier, M-T., et Lanquetin, M-T. (2005). Concilier travail et famille en France : approches socio-juridiques. Rapport de recherche, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A., et McKee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1): 3-13.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Levy, B. R. (2003). Mind matters: Cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58, 203-211.
- Levy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Levy, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D., et Ferrucci, L. (2009). Age Stereotypes Held Earlier in Life Predict Cardiovascular Events in Later Life. *Psychological Science*, 20(3), 296-298.
- Lewin, D., et Casoinic, D. A. (2009). Evidence-Based HR Management: A Review of Its Major Prototypes and Guiding Principles. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, IL.
- Liden, R. C., et Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. et Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., et Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., et Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., et Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Lindsay, C. A., Marks, E., et Gorlow, L. (1967). The Herzberg Theory. A Critique and Reformulation. *Journal of Applied Psychology*, 51, 330-339.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T. M., et Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lofquist, L. H., et Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Loi, R., Yang, J., et Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multi-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 770-781.
- Luchak, A. A., et Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Luthans, F., Baack, D., et Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., et Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
- Maillet, L. (1989). *Psychologie et organisations, l'individu dans son milieu de travail* (3^e édition). Montréal : Agence d'Arc.
- Mannheim, K. (1928). The problem of generations. Reprinted in 1952, in P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul.
- Manz, C. C., et Sims, H. P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- March, J. G., et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New-York: Wiley.
- Marconi, K. (1973). *Survey Research on Job Satisfaction*. Washington, DC: The George Washington University.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-96.

- Masllyn, J. M., et Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Mathieu, J. E., et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-184.
- Maurer, T. J., et Rafuse, N. E. (2001). Learning, not litigating: managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 15, 110-121.
- Mayer, R. C., et Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayer, R. C., et Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic mix of traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McColl-Kennedy, J. R., et Anderson, R. D. (2005). Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self Esteem and Organizational Commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., et Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Meredith, G., et Schewe, C. D. (1994). The power of cohorts. *American Demographics*, 16 (12), 22-31.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37–68). New York, NY: Taylor & Francis.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4),

538–551.

- Meyer, J. P., et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P., et Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 19-52.
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., et Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: Past, present and future. In J. Barling, and C. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 35-53). Los Angeles, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., et Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mignonac, K. (2004). « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 53, p. 80-93.
- Miller, D. C., et Form, W. J. (1951). *Industrial sociology* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Milliken, F. J., et Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Miner, J. B. (1975). The uncertain future of leadership concept: An overview. In J. G. Hunt, and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 197-208). Kent, OH: Kent State University Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morley, J., Ward, T., et Watt, A. (2005). *Travail et emploi en Europe*. Paris : La Découverte.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Morrow, P. C., et McElory, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 330-346.
- Moss, F. A. (1929). *Applications of Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Motowidlo, S. J. (1996). Orientation toward the job and organization: A theory of individual differences in job satisfaction. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 175–208). San Francisco: Jossey-Bass.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., et Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., et Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., et Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248.
- Mowday, R. T. (1979). Leader Characteristics, Self-Confidence, and Methods of Upward Influence in Organizational Decision Situations. *Academy of Management Journal*, 22(4), 709-725.
- Mumford, M. D. et Van Doorn, J. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *Leadership Quarterly*, 12, 279-310.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychology Review*, 93, 23-32.
- Neugarten, B. L., Moore, J. W., et Lowe, J. C. (1965). Age Norms, Age Constraints, and Adult Socialization. *American Journal of Sociology*, 70(6), 710-717.
- Neugarten, B. L. (1979). Time, age, and the life cycle. *American Journal of Psychiatry*, 36(7), 887-894.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., et Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Ng, T. W. H., et Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- O'Brien, G. E. (1983). Locus of control in work and retirement. In H. M. Lefcourt (Ed), *Research in locus of control* (Vol. 3). New York. Academic Press.
- OCDE (2006). *Vivre et travailler plus longtemps*. Paris : Edition de l'OCDE.
- O'Connor, E. J., Peters, L. H., Rudolf, C. J., et Pooyan, A. (1982). Situational constraints and employee affective reactions: A partial field replication. *Group & Organization Studies*, 7, 418-428.
- O'Donnell, M. (1985). *Age and Generation*. London: Tavistock.
- O'Reilly, C. A., et Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A

- profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ornstein, S., Cron, W. L., et Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117–133.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26 (1), 14-29.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., et Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339–356.
- Parry, K. W., et Bryman, A. (2006). Leadership in Organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, and W. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 447-468), London, UK: Sage.
- Parry, E., et Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Paul, R. J., et Townsend, J. B. (1993). Managing the older worker – Don't just rinse away the gray. *Academy of Management Executive*, 7, 67-70.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Pearce, C. L., et Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peretti, J.-M. (2011). Tous leaders, un impératif pour les organisations aujourd'hui. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous leaders : Faire de chaque collaborateur un authentique leader* (pp. 21-30). Paris : Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Perry, E. L. (1997). A cognitive approach to understanding discrimination: A closer look at applicant gender and age. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 15, pp. 175-240). Greenwich, CT: JAI Press.
- Perry, E. L., et Parlamis, J. D. (2006). Age and Ageism in Organizations: A Consideration of National Culture. In A. M. Konrad, P. Prasad, and J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 345-370). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., et Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of the subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341- 357.
- Pelled, L. H., et Xin K. R.. (1997). Birds of a feather: Leader-Member Demographic Similarity and Organizational Attachment in Mexico. *Leadership Quarterly*, 8(4), 433-450.
- Peters, G. R. (1971). Self-conceptions of the aged, age identification and aging. *The Gerontologist*, 11,

69-73.

- Peters, L. H., et O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Peters, T. J., et Waterman, R. H., Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., et Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization : A field test of the insufficient justification program. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 38-56.
- Phillips, A. S. et Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
- Pichler, F., et Wallace, C. (2009). What are the Reasons for Differences in Job Satisfaction across Europe? Individual, Compositional, and Institutional Explanations. *European Sociological Review*, 25(5), 535-549.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. C., Lee, J., et Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Popper, K. R. (1998). *La Connaissance objective*. Paris : Flammarion.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, L. W., et Lawler E. E. III. (1964). The effects of "tall" versus "flat" organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17(2), 135-148.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. III., et Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Posthuma, R. A., et Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Préel, B. (2000). *Le choc des générations*. Paris: La Découverte.
- Pulakos, E. D., et Schmitt, N. (1983). A longitudinal study of a valence model approach for the prediction of job satisfaction of new employees. *Journal of Applied Psychology*, 68, 307-312.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherches en sciences sociales* (3^e Ed). Paris : Dunod.
- Rafferty, A. E., et Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rauch, C. F., et Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study

- of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Raudenbush, S., et Sampson, R. J. (1999). Assessing Direct and Indirect Effects in Multilevel Designs with Latent Variables. *Sociological Methods and Research*, 28, 123–153.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of Reliable and Valid Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 119-125.
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-67.
- Rice, R. W., Phillips, S. M., et McFarlin, D. B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 386-393.
- Rice, R.W., Gentile, D. A., et McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 76(1), 31-39.
- Richards, D., et Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-214). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472–481.
- Ringebach, K. L., et Jacobs, R. R. (1994). Development of age stereotypes in the workplace scale. Paper presented at the SIOP Conference, Nashville, TN.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G. Ferris (Ed). *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 19, pp. 131-173.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Roberson, Q. M., et Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 379–391.
- Roethlisberger, F. J., et Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ronen, S. (1978). Personal values: A basis for work motivational set and work attitude. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 80-107.
- Rosen, B., et Jerdee, T. H. (1976a). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 62, 180-183.
- Rosen, B., et Jerdee, T. H. (1976b). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 62, 428-432.
- Rosen, B., et Jerdee, T. H. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 55, 97-106.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. Paris : Economica.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel et F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 245-276). Bruxelles, De Boek.
- Roussel, P., et Wacheux, F. (2005). Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle. In P. Roussel et F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 277-296). Bruxelles, De Boek.
- Rosow, I. (1967). *Social integration of the aged*. New York: Free Press.
- Rosow, I. (1974). *Socialization to old age*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., et Credé, M. (2006). Age bias in the workplace: the impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337-1364.
- Saari, L. M., et Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Saks, A. M., et Ashforth B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 43-62.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw, and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1- 54). Chicago: St. Clair Press.
- Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic*

- leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (p. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., et Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: the moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498–521.
- Scarpello, V., et Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577–600.
- Schaffer, R. H. (1953). Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work. *Psychological Monographs*, 67, (whole no. 364).
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64, 92-107.
- Schaie, K. W., et Gribbin, K. (1975). Adult development and aging. *Annual Review of Psychology*, 26, 65-96.
- Schaie, K. W. (1986). Beyond calendar definitions of age, time, and cohort: The general developmental model revisited. *Developmental Review*, 6, 252-277.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., & Kemmerer, B. (1996). Does trait affect promote job attitude stability? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 191-196.
- Schein, E. (1970). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schewe, C. D., et Evans, S. M. (2000). Market segmentation by cohorts: the value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of Marketing Management*, 16, 129-142.
- Schmidt, D. F., et Boland, S. M. (1986). Structure of perceptions of older adults: Evidence for multiple stereotypes. *Psychology and Aging*, 1, 255-260.
- Schmitt, N., Coyle, B. W., White, J. K., et Rauschenberger, J. (1978). Background, needs, job perceptions, and job satisfaction: A causal model. *Personnel Psychology*, 31, 889-901.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schooler, C., Caplan, L., et Oates, G. (1998). Aging and work: An overview. In K. W. Schaie and C. Schooler (Eds.), *Impact of Work on Older Adults* (pp. 1-19). New York: Springer.
- Schriesheim, C. A., et Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions. In J. G. Hunt, and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 9-45). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Schubert, J. N. (1988). Age and active-passive leadership style. *American Political Science Review*, 82(3), 763-772.
- Schwab, D. P., et Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial*

- Relations*, 9, 408-430.
- Schyns, B., et Wolfram, H. J. (2008). The relationship between Leader-Member Exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership and Organizational Development Journal*, 29, 631-646.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Sessa, V. I., et Jackson, S. E. (1995). Diversity in decision making teams: All differences are not created equal. In M. M. Chemers, S. Oskamp, and M. A. Costanzo (Eds.), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (pp. 133-156). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Settoon, R. P., Bennett, N., et Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., et Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Shamir, B., House, R. J., et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-593.
- Sherman, E., et Schiffman, L. G. (1991). Quality of life (QoL) assessment of older consumers: a retrospective review. *Journal of Business and Psychology*, 6, 107-119.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., et Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529-537.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Holcombe-Erhart, K., Jung, D. I., Randel, A. E., et Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.
- SHRM (2011). SHRM Workplace Forecast: The Top Workplace Trends According to HR Professionals. *Report No. 11-0014*, 1-60.
- Simons, T., Pelled, L. H., et Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-674.
- Simpson, P. A., Greller, M. M., et Stroh, L. K. (2002). Variation in Human Capital Investment Activity by Age. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 109-138.
- Sims, H. P., Jr., et Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, L., et Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(2), 257-273.

- Smith, P. C. (1992). In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction? In C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp. 5-19). New York: Lexington Books.
- Smith, D. B., et Plant, W. T. (1982). Sex Differences in the Job Satisfaction of University Professors. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 249-251.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., et Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, J. W., et Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages*. New York: Harper Business Press.
- Snape, E., et Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152-159.
- Solinger, O. M., van Olffen, W., et Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Solomon, R. L., et Corbit, J. D. (1974). An opponent-process theory of motivation: I. Temporal dynamics of affect. *Psychological Review*, 81(2), 119-145.
- Solomon, R. L., et Corbit, J. D. (1973). An opponent-process theory of motivation: II. Cigarette addiction. *Journal of Abnormal Psychology*, 81(2), 158-171.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., et Jex, S. M. (1988). The relationship of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Staw, B. M., Bell, N. E., et Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Staw, B. M., et Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Steers, R. M., et Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th Ed.). New York: McGraw-Hill.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sterns, H., et Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process in organizations. In I. Goldstein and R. Katzell (Eds.), *Training and Development in Work Organization* (pp. 299-322). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sterns, H. L., et Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Storey, J. (2004). Changing Theories of Leadership and Leadership Development. In J. Storey (Ed.), *Leadership in Organisations: Current Issues and Key Trends*. London: Routledge.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., et Caussignac, M. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(3), 491-516.
- Strauss, W., et Howe, N. (1997). *The Fourth Turning*. New York: Broadway Books.
- Stringer, L. (2006) The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
- Super, D. E. (1939). Occupational level and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 547-564.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. New York: Harper.
- Super, D. E. (1980). A life span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 282-298.
- Tabachnik, B. G., et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Tajfel, H., et Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, P., et Walker, A. (1994). The Ageing Workforce: Employers' Attitudes Towards Older Workers. *Work, Employment and Society*, 8(4), 569-591.
- Thériault, R. (1983). *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*. Chicoutimi : Gaëtan Morin.
- Thévenet, M. (2010). Le travail, le marteau, les trous noirs et le crâne. *Revue internationale de Psychosociologie*, 2010/39 Vol. XVI, p. 27-36.
- Thomas, R. R. Jr. (1995). A Diversity Framework. In M. M. Chemers, S. Oskamp, and M. A.

- Costanzo (Eds.), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace* (pp. 245-263). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, L. T., et Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thore, S. (1995). *The Diversity, Complexity, and Evolution of High Tech Capitalism*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., et de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Thornton, J. E. (2002). Myths of aging or ageist stereotypes. *Educational Gerontology*, 28, 301-312.
- Tichy, N. M., et Devana, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., et O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A. S., et O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A. S., et Gutek, B. A. (1999). *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Tsui, A. S., Xin, K. R., et Egan, T. D. (1995). Relational Demography: The Missing Link in Vertical Dyad Linkage. In S. E. Jackson, and M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace* (pp. 97-129). Washington, DC: American Psychological Association.
- Tulgan, B., et Martin, C. A. (2002). *Managing the Generation Mix: from Collision to Collaboration*. Amherst, MA: HRD Press.
- Turban, D. B., et Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A self-cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (Vol. 2, pp. 77-121). Greenwich, CT: JAI Press.
- Uhl, M. (2004). *Subjectivité et sciences humaines : essai de métasociologie*. Paris : Beauchesne.
- United Nations (2009). World Population Ageing Report.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., et Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.

- Vandenberghe, C., et Peiro, J. M. (1999). Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.
- Vandenberghe, C., et Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.
- Vandenberghe, C., Landry, G., et Panaccio, A-J. (2009). L'engagement organisationnel. In J. Rojot, P. Roussel, and Vandenberghe, C. (Eds.), *Comportement organisationnel: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3, pp. 275-306). Bruxelles: De Boeck.
- Varma, A. et Stroh, L. K. (2001). The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309-320.
- Vecchio, R. P. (1981). An Individual Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 478-481.
- Vecchio, R. P. (1993). The Impact of Differences in Subordinate and Supervisor Age on Attitudes and Performance. *Psychology and Aging*, 8(1), 112-119.
- Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., et Hom, P. W. (1986). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *Journal of Social Psychology*, 126, 617-625.
- Von Glasersfeld, E. (1996). Le constructivisme radical et quelques-unes de ses recommandations en matière d'éducation. *Télémaque*, 6, 37-44.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waddell, F. T. (1983). Factors affecting choice, satisfaction, and success in female self-employed. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 292-304.
- Wagner, J. A. III, et Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Waldman, D. A., et Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685-697.
- Wallace, C., Pichler, F., et Hayes, B. C. (2007). First European Quality of Life Survey: Quality of work and subjective life satisfaction in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D., et Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wanous, J. P., et Lawler, E. E. III (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 93-105.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., et Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Ward, R. A. (1977). The impact of subjective age and stigma on older persons. *Journal of Gerontology*, 32, 227-332.
- Warr, P. B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.
- Warr, P. B., Jackson, P., et Banks, M. (1988). Unemployment and mental health: Some British studies. *Journal of Social Issues*, 44, 47-68.
- Watson, D., Pennebaker, J. W., et Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 141-157.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., et Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, and J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253–284). New York: Taylor & Francis.
- Wayne, S. J., et Liden, R. C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Weaver, C. N. (1977). Relationships among pay, race, sex, and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 26, 545-557.
- Weaver, C. N. (1978). Job satisfaction as a component of happiness among males and females. *Personnel Psychology*, 31, 831-840.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., Lofquist, L. H., et England, G. W. (1966). *Instrumentation for the theory of work adjustment* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 21), University of Minnesota, Minneapolis.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., et Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22). University of Minnesota, Minneapolis.
- Weiss, H. M., et Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. In B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research on organizational behavior* (Vol. 6, pp. 1-50). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, E. M., et Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decision: A reexamination. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1551-1562.
- Westley, F., et Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenwalt, J. P., et Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23, 320-330.
- Whitbourne, S. K. (2003). Introductory psychology. In S. K. Whitbourne, et J. C. Cavanaugh, (Eds.), *Integrating aging topics into psychology: A practical guide for teaching* (pp. 13-28). Washington, DC: American Psychological Association.
- White, A. T., et Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2, 261-265.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiersema, M. F., et Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Witt, L. A., et Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.
- Woodrow, H. (1919). *Brightness and dullness in children*. Philadelphia: J. B. Lippincott.
- Wright, J. (1980). *On a clear day you can see General Motors*. New York: Avon Books
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277.
- Wright, T. A., et Cropanzano R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited, in Joseph J. Martocchio (ed.) 26. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, Emerald Group Publishing Limited, 269-307.

- Wright, J. D., et Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the “job change” hypothesis. *Social Forces*, 56, 1140-1158.
- Wyatt, D. (1993). *Out of the Sixties: Storytelling and the Vietnam Generation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Yammarino, F., et Dubinsky, A. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yammarino, F., Spangler, W., et Dubinsky, A. (1998). Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.
- Yammarino, F. J., et Dansereau, F. (2008). Multilevel nature and multilevel approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 135-141.
- Yamarinno, F. J., Dionne, D. S., et Uk Chun, J. (2002). Transformational and Charismatic Leadership : A Levels-of-Analysis Review of Theory, Measurement, Data Analysis, and Inferences. In L. L. Neider, and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 23-63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., et Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (1970). Leader LPC scores: Attitude dimensions and behavioral correlates. *Journal of Social Psychology*, 80, 207-212.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yun, S., Cox, J., Sims, H. P., Jr., et Salam, S. (2007). Leadership and Teamwork : The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.
- Zalesny, M. D., et Ford, K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.
- Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective. *Human Relations*, 43, 419-438.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zemke, R., Raines, C., et Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom Press.
- Zenger, T. R., et Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353–376.

ANNEXES

- LES LETTRES D'INVITATION A L'ENQUETE ET LES LIENS WEB DES QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX MANAGERS ET AUX COLLABORATEURS DES ENTREPRISES ESRF ET HARDIS :



SURVEY ON THE IMPACT OF AGE ON WORK SATISFACTION AND COMMITMENT

UNIVERSITY OF GRENOBLE
Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG
150, rue de la Chimie ; BP 47
38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, July 9, 2010

Dear Respondent,

As employee at ESRF, you have been selected to participate in an online survey. This letter will be followed by an online questionnaire, which will be sent to you shortly, via e-mail. It includes a variety of questions about leadership, work attitudes, work behaviors as well as some personal socio-demographic data.

As a Ph.D. candidate in Human Resource Management at the University of Grenoble, I would like to invite you to participate in a research project where I investigate the impact of age on work satisfaction and organizational commitment, which actually represents the topic of my dissertation.

My research takes a dyadic approach, which means I am interested in collecting responses from both the supervisors (managers) and their immediate collaborators (employees). You have been selected for participating in this survey because you are a collaborator of your supervisor with whom you work every day. Therefore, your participation is very important since a high response rate is necessary from both supervisors and their immediate collaborators to ensure statistical validity for the results of this study.

This version of the questionnaire is specially designed for Employees. Your participation will thus contribute to a better understanding of the role of age as illustrated by the age differences between managers and employees in important work outcomes such as satisfaction and commitment.

I will be glad to share with you the results of this survey. They may help improve the work attitudes and managerial practices at ESRF. Participation in this study is voluntary. It should take you approximately 15 minutes to complete it.

I guarantee that your responses will not be identified with you personally. Confidentiality will be maintained. At the end of the questionnaire you will be asked to generate a unique code that will ensure your anonymity. I will report aggregate data, and by no means will I personally identify you as a respondent in the findings of this study. If you have any questions or concerns about completing the questionnaire or about participating in this study, you may contact me at danut.casoinic@upmf-grenoble.fr. I know you are busy, and I very much appreciate your time. Thank you for your consideration of this research.

Sincerely,

Danut Casoinic - Ph.D. Candidate



ENQUETE SUR L'IMPACT DE L'AGE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES

UNIVERSITE DE GRENOBLE

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG

150, rue de la Chimie ; BP 47

38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, le 9 juillet 2010

Cher(e) Repondant(e),

En qualité de salarié(e) chez ESRF, vous êtes invité(e) à participer à une enquête en ligne. Cette lettre sera suivie par un questionnaire en ligne dont le lien vous sera communiqué par courriel. Les thèmes de ce questionnaire sont le leadership, les attitudes et les comportements au travail, ainsi que quelques renseignements socio-démographiques personnels.

En tant que doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Grenoble, je vous invite à participer à une étude qui a pour objectif d'analyser l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel des personnes dans les entreprises. Ce sujet est l'objet de ma thèse.

Ma recherche vise une approche dyadique, ce qui signifie que je m'intéresse aux réponses provenant autant des superviseurs (managers) que de leurs collaborateurs directs (salariés). Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude car vous êtes collaborateur/collaboratrice direct(e) de votre chef avec lequel (laquelle) vous travaillez actuellement. Par conséquent, votre participation est essentielle, étant donné qu'un taux élevé de réponse est indispensable pour assurer la validité statistique des résultats de cette étude.

Cette version du questionnaire a été conçue pour les salariés. Votre participation nous aidera à une meilleure compréhension de l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et l'engagement au sein de l'entreprise.

Les résultats de cette enquête seront diffusés à l'ensemble de l'ESRF. Ils pourraient servir à améliorer les attitudes au travail ainsi que certaines pratiques managériales au sein de l'ESRF. Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Votre participation nécessitera environ 15 minutes.

Vos réponses seront complètement anonymes et vos coordonnées ne seront pas associées à vos réponses. A la fin du questionnaire vous serez invité(e) à générer un code unique qui garantira ainsi votre anonymat. Les données seront présentées de façon globale et en aucun cas vous ne serez identifié(e) dans les résultats de cette recherche. Si vous avez des questions concernant la participation à cette étude, vous pouvez me contacter par courriel à danut.casoinic@upmf-grenoble.fr.

Je vous remercie vivement par avance pour le temps que vous accorderez à cette étude.

Cordialement,

Danut Casoinic - Doctorant

ENQUETE SUR L'IMPACT DE L'AGE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES SALARIES CHEZ ESRF

UNIVERSITE DE GRENOBLE

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG
150, rue de la Chimie, BP 47
38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, le 16 septembre 2010

Cher(e) M. (Mme),

Dans le cadre de votre (vos) rôle(s) de supervision au sein de l'ESRF, vous êtes invité(e) à participer à une enquête en ligne. Cette lettre est accompagnée à la fin d'un questionnaire en ligne. Les thèmes de ce questionnaire sont le leadership, les attitudes et les comportements au travail, ainsi que quelques renseignements socio-démographiques personnels.

En tant que doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Grenoble, je vous invite à participer à une étude qui a pour objectif d'analyser l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel des personnes dans les entreprises. Ce thème est l'objet de ma thèse.

Ma recherche vise une approche dyadique, ce qui signifie que je m'intéresse aux réponses provenant autant des superviseurs (managers) que de leurs collaborateurs directs (salariés). Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude car vous avez un ou plusieurs collaborateurs directs avec lesquels vous travaillez. Par conséquent, votre participation est essentielle, étant donné qu'un taux élevé de réponse est indispensable pour assurer la validité statistique des résultats de cette étude.

Le questionnaire que vous recevrez a été conçu pour les Superviseurs/managers. Aux questions 2-13 et 30-36 nous vous invitons à évaluer la qualité de vos relations de travail avec **chacun/chacune** de vos subordonnés directs.

Avant de cliquer le lien pour accéder à l'enquête en bas de cette page, veuillez faire une liste avec les noms de famille de vos collaborateurs qui sont sous votre direction. Soulignez ensuite les trois dernières lettres des noms de famille de chacun/chacune de vos collaborateurs. Vous aurez besoin de cette information lorsque vous répondrez aux questions sus-mentionnées.

Ainsi, vous contribuerez à une meilleure compréhension de l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et l'engagement au sein de l'ESRF.

Les résultats de cette étude pourraient servir à améliorer les attitudes au travail ainsi que certaines pratiques managériales au sein de l'ESRF. Ils seront diffusés à l'ensemble de l'ESRF. Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Votre participation nécessitera environ 15 minutes.

Vos réponses seront complètement anonymes et vos coordonnées ne seront pas associées à vos réponses. A la fin du questionnaire vous serez invité(e) à générer un code unique qui garantira ainsi votre anonymat. Les données seront présentées de façon globale et en aucun cas vous ne serez identifié(e) dans les résultats de cette recherche. Si vous avez des questions concernant la participation à cette étude, vous pouvez me contacter par courriel à danut.casoinic@upmf-grenoble.fr. Une version du questionnaire en format Word est également disponible.

Vous pouvez choisir de répondre au questionnaire en français ou en anglais. A la page web de l'enquête, avant de commencer, vous serez invité(e) à sélectionner la langue de votre choix.

Je vous remercie vivement par avance pour le temps que vous accorderez à cette étude.

Cordialement,

Danut Casoinic,

Doctorant

**SURVEY ON THE IMPACT OF AGE ON WORK SATISFACTION
AND COMMITMENT AT ESRF**

UNIVERSITY OF GRENOBLE

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG
150, rue de la Chimie, BP 47
38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, October 18, 2010

Dear Mr. (Mrs.),

As employee at ESRF, you have been selected to participate in an online survey. This letter is followed right at the end by a link to an online questionnaire. It includes a variety of questions about leadership, work attitudes, work behaviors as well as some personal socio-demographic data.

As a Ph.D. candidate in Human Resource Management at the University of Grenoble, I would like to invite you to participate in a research project where I investigate the impact of age on work satisfaction and organizational commitment, which actually represents the topic of my dissertation.

My research takes a dyadic approach, which means I am interested in collecting responses from both the supervisors (managers) and their immediate collaborators (employees). You have been selected to participate in this survey because you are a collaborator of your supervisor with whom you work every day. Your direct supervisor has already answered this survey and has included you as his/her collaborator. Therefore, your participation is very important since a high response rate from both supervisors and their immediate collaborators are essential to ensure statistical validity for the results of this study.

The questionnaire that you will receive is mainly designed for Employees as well as for certain persons filling first-line supervision roles at ESRF. Your participation will thus contribute to a better understanding of the role of age as illustrated by the age differences between supervisors/managers and employees in important work outcomes such as satisfaction and commitment.

I will be pleased to share with you the results of this survey. They may help improve the work attitudes and managerial practices at ESRF. Participation in this study is voluntary. It should take you approximately 15 minutes to complete it.

I guarantee that your responses will not be identified with you personally. Confidentiality will be maintained. At the end of the questionnaire you will be asked to generate a unique code that will ensure your anonymity. I will report aggregate data, and by no means will I personally identify

you as a respondent in the findings of this study. If you have any questions or concerns about completing the questionnaire or about participating in this study, you may contact me at danut.casoinic@upmf-grenoble.fr. Also, a Word version of the questionnaire is available.

You have the option to answer the questionnaire in English **or** in French. **Please note that I will send you a second e-mail with the French version of this letter of invitation. The link to take the survey, however, will remain the same.** At the beginning of the survey, on its web page, you will be asked to select the language you wish to take the survey in.

I know you are busy, and I very much appreciate your time. Thank you for your consideration of this research.

Sincerely,

Danut Casoinic,

Ph.D. Candidate

THE ESRF SURVEY LINK

Grenoble, October 18, 2010

Dear Mr. (Mrs.),

Please complete the following survey: **The impact of Age on Satisfaction and Commitment at ESRF.**

Follow this link to the Survey:

Or copy and paste the URL below into your internet browser:

This survey needs to be completed **before October 29, 2010.**

Thanks again very much for your time and for your participation.

Sincerely,
Danut Casoinic

**SURVEY ON THE IMPACT OF AGE ON SATISFACTION
AND COMMITMENT AT ESRF**

Dear Mrs / Mr,

This is a friendly reminder that the survey titled “THE IMPACT OF AGE ON SATISFACTION AND COMMITMENT AT ESRF” launched on October 18, 2010 in agreement with the ESRF Management, and currently in progress, **still needs your participation.**

Your participation is **essential**, since a high response rate is necessary to ensure statistical validity for the results of his study. That is why the date to complete the survey has been **extended through Monday, November 8.**

The confidentiality of your response is guaranteed, and the results of this survey will be shared with you.

Thank you so much for **completing this survey before or on Monday** of the next week.

Your cooperation is very much appreciated.

Sincerely,

Danut Casoinic

Ph.D. Candidate



ENQUETE SUR L'IMPACT DE L'AGE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES SALARIES CHEZ HARDIS

UNIVERSITE DE GRENOBLE

Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG

150, rue de la Chimie, BP 47

38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, le 20 janvier 2011

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de votre rôle de supervision chez HARDIS, vous êtes convié à participer à une enquête en ligne dont le lien vous sera transmis dans un courriel ultérieur. Les thèmes de ce questionnaire visent le leadership, certaines interactions avec les collaborateurs, attitudes et comportements au travail, ainsi que quelques renseignements sociodémographiques personnels.

En tant que doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Grenoble, je vous invite à participer à une étude qui a pour objectif d'analyser l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel des personnes dans les entreprises. Ce thème fait l'objet de ma thèse.

Ma recherche vise une approche dyadique, ce qui signifie que je m'intéresse aux réponses provenant autant des superviseurs (managers) que de leurs collaborateurs directs (salariés) au niveau N-1. Vous avez été sélectionné pour participer à cette étude car vous avez plusieurs collaborateurs directs avec lesquels vous travaillez. Par conséquent, votre participation est essentielle, étant donné qu'un taux élevé de réponse est indispensable pour assurer la validité statistique des résultats de cette étude.

Le questionnaire que vous recevrez a été soigneusement conçu pour les managers / responsables. Aux questions 2 à 8 je vous invite à évaluer la qualité de vos relations de travail avec **chacun(e)** de vos collaborateurs directs. Conscient que vous ne pourrez évidemment pas évaluer la qualité de vos échanges avec **tous** vos collaborateurs, mais aussi pour épargner votre temps, j'ai sélectionné de manière **aléatoire** un nombre de maximum **sept** salariés pour chaque manager. (Pour les managers ayant moins de sept collaborateurs, ce nombre sera réduit, selon le cas).

Par conséquent, pour répondre aux items 2 à 8 du questionnaire, veuillez vous positionner spécifiquement par rapport à chacun(e) de vos collaborateurs suivants :

- Prénom NOM
- Prénom NOM
- Prénom NOM
- Prénom NOM
- Prénom NOM
- Prénom NOM
- Prénom NOM

Important : *Avant de cliquer sur le lien pour accéder à l'enquête, veuillez vous reporter à la liste ci-dessus, contenant les noms de famille de vos collaborateurs directs. Soulignez ensuite les trois dernières lettres des noms de famille de chaque personne. Vous aurez besoin de cette information lorsque vous répondrez aux questions susmentionnées et encore à la fin de l'enquête.*

Votre contribution aidera à une meilleure compréhension de l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et l'engagement des personnes au sein de HARDIS.

Les résultats de cette étude pourraient servir à améliorer les attitudes au travail ainsi que certaines pratiques managériales au sein de HARDIS. Ils seront diffusés à l'ensemble de l'entreprise. Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Votre participation nécessitera environ 10 minutes.

Vos réponses seront complètement anonymes et vos coordonnées ne seront pas associées à vos réponses. A la fin du questionnaire vous serez invité à générer un code unique qui garantira ainsi votre anonymat. Les données seront présentées de façon globale et en aucun cas vous ne serez identifié dans les résultats de cette recherche.

Si vous avez des questions concernant la participation à cette étude, vous pouvez me contacter par courriel à danut.casoinic@upmf-grenoble.fr. Une version du questionnaire en format Word est également disponible.

Je vous remercie vivement par avance pour le temps que vous accorderez à cette étude.

Cordialement,

Danut Casoinic,

Doctorant

LE LIEN WEB POUR ACCEDER A L'ENQUETE ESRF / HARDIS

Grenoble, le 20 janvier 2011

Cher(e) M. (Mme),

Veillez répondre à l'enquête suivante : **L'Impact de l'Age sur la Satisfaction au Travail et l'Engagement des Salariés chez ESRF / HARDIS.**

Cliquez sur le lien ci-dessous pour accéder à l'enquête :

(lien enquête)

La date limite pour répondre à cette enquête est le **2 février 2011.**

Merci à nouveau pour votre temps et pour votre participation.

Cordialement,

Danut Casoinic



ENQUETE SUR L'IMPACT DE L'AGE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES SALARIES CHEZ HARDIS

UNIVERSITE DE GRENOBLE
Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – CERAG
150, rue de la Chimie, BP 47
38040 Grenoble Cedex 9

Grenoble, le 18 mars 2011

Cher(e) M. (Mme),

En qualité de salarié(e) de HARDIS, vous êtes invité(e) à participer à une enquête en ligne dont le lien accompagne cette lettre à la fin.

Les thèmes de ce questionnaire sont le leadership, les attitudes et les comportements au travail, ainsi que quelques renseignements sociodémographiques personnels.

En tant que doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Grenoble, je vous invite à participer à une étude qui a pour objectif d'analyser l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel des personnes dans les entreprises. Ce thème est l'objet de ma thèse.

Ma recherche vise une approche dyadique, ce qui signifie que je m'intéresse aux réponses provenant autant des responsables (managers) que de leurs collaborateurs directs (salariés). Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude car vous êtes collaborateur / collaboratrice direct(e) de votre responsable (manager) avec lequel (laquelle) vous travaillez actuellement. Par conséquent, votre participation est essentielle, étant donné qu'un taux élevé de réponse est indispensable pour assurer la validité statistique des résultats de cette étude.

Le questionnaire que vous recevrez a été conçu pour les collaborateurs salariés (non managers). Votre participation contribuera à une meilleure compréhension de l'impact de l'âge sur la satisfaction au travail et l'engagement au sein de HARDIS.

Les résultats de cette étude pourraient servir à améliorer les attitudes au travail ainsi que certaines pratiques managériales au sein de HARDIS. Ils seront diffusés à l'ensemble de l'entreprise. Vous êtes libre de participer ou non à cette étude. Votre participation nécessitera environ 10 minutes.

Vos réponses seront complètement anonymes et vos coordonnées ne seront pas associées à vos réponses. A la fin du questionnaire vous serez invité(e) à générer un code unique qui garantira ainsi votre anonymat. Les données seront présentées de façon globale et en aucun cas vous ne serez identifié(e) dans les résultats de cette recherche.

Si vous avez des questions concernant la participation à cette étude, vous pouvez me contacter par courriel à danut.casoinic@upmf-grenoble.fr.

Je vous remercie vivement par avance pour le temps que vous accorderez à cette étude.

Cordialement,

Danut Casoinic,

Doctorant

LE LIEN WEB POUR ACCEDER A L'ENQUETE HARDIS

Grenoble, le 18 mars 2011

Cher(e) M. (Mme),

Veillez répondre à l'enquête suivante : L'Impact de l'Age sur la Satisfaction au Travail et l'Engagement des Salariés chez HARDIS.

Cliquez sur le lien ci-dessous pour accéder à l'enquête ("Take the Survey") :

(lien enquête)

Ou copiez et collez l'URL ci-dessous directement sur la barre de votre navigateur Internet :

La date limite pour répondre à cette enquête est le **31 mars 2011**.

Merci à nouveau pour votre temps et pour votre participation.

Cordialement,

Danut Casoinic

STATISTIQUES DESCRIPTIVES RELATIVES AUX REpondANTS DE L'ESRF

➤ ANNEXES MANAGERS DE L'ESRF (n = 41)

Annexe MESRF 1. Tableau de fréquences relatives au genre des managers

Genre managers	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
homme	33	80.5	80.5	80.5
femme	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 2. Répartition des managers par tranches d'âge

Tranche d'âge	16-25	26-35	36-45	46-55	56-75
Nombre de managers		2	13	19	7
Total	41				

Annexe MESRF 3. Tableau de fréquences relatives au niveau d'éducation des managers

Niveau d'éducation	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lycée	1	2.4	2.4	2.4
Licence	1	2.4	2.4	4.9
Master	9	22.0	22.0	26.8
Doctorat	24	58.5	58.5	85.4
Autre diplôme	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 4. Tableaux de fréquences relatives aux âges subjectifs des managers :

Manager's Felt age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	2	4.9	4.9	4.9
26-35	6	14.6	14.6	19.5
36-45	21	51.2	51.2	70.7
46-55	10	24.4	24.4	95.1
56-75	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Manager's Look age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-35	5	12.2	12.2	12.2
36-45	18	43.9	43.9	56.1
46-55	16	39.0	39.0	95.1
56-75	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Manager's Acting age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	2	4.9	4.9	4.9
26-35	8	19.5	19.5	24.4
36-45	17	41.5	41.5	65.9
46-55	11	26.8	26.8	92.7
56-75	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Manager's Interest age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-35	7	17.1	17.1	17.1
36-45	16	39.0	39.0	56.1
46-55	17	41.5	41.5	97.6
56-75	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Manager's Desired age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	4	9.8	9.8	9.8
26-35	17	41.5	41.5	51.2
36-45	11	26.8	26.8	78.0
46-55	8	19.5	19.5	97.6
56-75	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 5. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale de l'âge subjectif des managers (ASM)

Scores ASM	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	14.6	14.6	14.6
2.20	1	2.4	2.4	17.1
2.40	2	4.9	4.9	22.0
2.60	1	2.4	2.4	24.4
2.80	5	12.2	12.2	36.6
3.00	8	19.5	19.5	56.1
3.20	3	7.3	7.3	63.4
3.40	2	4.9	4.9	68.3
3.60	3	7.3	7.3	75.6
3.80	4	9.8	9.8	85.4
4.00	3	7.3	7.3	92.7
4.20	1	2.4	2.4	95.1
4.40	1	2.4	2.4	97.6
4.60	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Annexe MESRF 6. Les tableaux de fréquences relatives aux âges des collaborateurs
tels que perçus par les managers :**

The majority of your immediate reports are:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
At least 10 years older than you	1	2.4	2.4	2.4
At least 10 years younger than you	9	22.0	22.0	24.4
Of relatively similar age with you	13	31.7	31.7	56.1
Of mixed ages	18	43.9	43.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

At work you feel most comfortable to interact with your direct reports when they are:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Younger in age	18	43.9	43.9	43.9
Of relatively same age	23	56.1	56.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Annexe MESRF 7. Tableau de fréquences relatives au
niveau d'emploi des managers**

Your current employment level is:	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N (top mgt)	5	12.2	12.2	12.2
N-1 (middle mgt)	18	43.9	43.9	56.1
N-2 (first line mgt)	16	39.0	39.0	95.1
N-3	1	2.4	2.4	97.6
Other	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 8. Ancienneté de collaboration au niveau dyadique

Ancienneté de collaboration dyadique	1-5 ans	6-10 ans	11-20 ans
Nombre de managers	23	10	8
Total managers	41		

Annexe MESRF.9. Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	1-5 ans	6-10 ans	11-16 ans	14-23 ans
Nombre de managers	5	6	12	18
Total managers	41			

Annexe MESRF 10. Les variables démographiques : Statistiques descriptives

Variables démographiques	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Age chronologique en années	41	33	62	47.90	7.697
Age subjectif	41	2.00	4.60	3.1024	.71291
Ancienneté de collaboration dyadique	41	1.0	20.0	6.327	5.0829
Ancienneté dans l'entreprise en années	41	1.0	23.3	14.434	6.3388
Ancienneté dans le poste en années	41	1.0	25.0	8.459	6.4708
Expérience de travail en années	41	3.6	39.0	23.851	8.5171
Niveau d'éducation	41	1	5	3.80	.813
Nombre de collaborateurs	41	2	30	7.07	5.419
Niveau d'emploi	41	1	5		
Total	41				

**Annexe MESRF 11. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle pour
leadership transformationnel (LTF)**

MTFL1: I communicate a clear and positive vision of the future

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Once in a while	4	9.8	9.8	9.8
Sometimes	11	26.8	26.8	36.6
Frequently	23	56.1	56.1	92.7
Very frequently, if not always	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL2: I treat staff as individuals

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sometimes	4	9.8	9.8	9.8
Frequently	25	61.0	61.0	70.7
Very frequently, if not always	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL 3. I give encouragement and recognition to staff

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sometimes	12	29.3	29.3	29.3
Frequently	22	53.7	53.7	82.9
Very frequently, if not always	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL4: I foster trust, involvement and cooperation among employees

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sometimes	9	22.0	22.0	22.0
Frequently	24	58.5	58.5	80.5
Very frequently, if not always	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL5: I encourage employees to think of problems in new ways

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Once in a while	1	2.4	2.4	2.4
Sometimes	10	24.4	24.4	26.8
Frequently	26	63.4	63.4	90.2
Very frequently, if not always	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL6: I am clear about my values and I practice what I preach

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Once in a while	1	2.4	2.4	2.4
Sometimes	6	14.6	14.6	17.1
Frequently	28	68.3	68.3	85.4
Very frequently, if not always	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MTFL7: I instill pride, respect and inspire my employees by being highly competent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	1	2.4	2.4	2.4
Once in a while	7	17.1	17.1	19.5
Sometimes	13	31.7	31.7	51.2
Frequently	16	39.0	39.0	90.2
Very frequently, if not always	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 12. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale MLTF

Scores MLTF	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.00	1	2.4	2.4	2.4
3.14	1	2.4	2.4	4.9
3.29	5	12.2	12.2	17.1
3.43	4	9.8	9.8	26.8
3.57	4	9.8	9.8	36.6
3.71	5	12.2	12.2	48.8
3.86	8	19.5	19.5	68.3
4.00	4	9.8	9.8	78.0
4.14	1	2.4	2.4	80.5
4.29	2	4.9	4.9	85.4
4.43	2	4.9	4.9	90.2
4.57	1	2.4	2.4	92.7
4.71	1	2.4	2.4	95.1
5.00	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 13. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle pour l'engagement affectif (MEA)

MEA1: I really feel I belong to this ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	2	4.9	4.9	4.9
Neither Disagree nor Agree	4	9.8	9.8	14.6
Agree	20	48.8	48.8	63.4
Completely Agree	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEA2: ESRF has a great deal of personal meaning to me

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Neither Disagree nor Agree	4	9.8	9.8	9.8
Agree	21	51.2	51.2	61.0
Completely Agree	16	39.0	39.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEA3: I am proud to belong to ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Neither Disagree nor Agree	6	14.6	14.6	14.6
Agree	16	39.0	39.0	53.7
Completely Agree	19	46.3	46.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEA4: I feel emotionally attached to ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	1	2.4	2.4	2.4
Disagree	3	7.3	7.3	9.8
Neither Disagree nor Agree	7	17.1	17.1	26.8
Agree	20	48.8	48.8	75.6
Completely Agree	10	24.4	24.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEA5: I feel like "part of the family" at ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	1	2.4	2.4	2.4
Disagree	3	7.3	7.3	9.8
Neither Disagree nor Agree	11	26.8	26.8	36.6
Agree	17	41.5	41.5	78.0
Completely Agree	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEA6: I really feel as if this company's problems are my own

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	2	4.9	4.9	4.9
Disagree	2	4.9	4.9	9.8
Neither Disagree nor Agree	9	22.0	22.0	31.7
Agree	21	51.2	51.2	82.9
Completely Agree	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 14. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour l'engagement affectif (EA)

Scores EA	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.33	1	2.4	2.4	2.4
2.67	2	4.9	4.9	7.3
2.83	1	2.4	2.4	9.8
3.00	2	4.9	4.9	14.6
3.17	1	2.4	2.4	17.1
3.50	3	7.3	7.3	24.4
3.67	3	7.3	7.3	31.7
3.83	1	2.4	2.4	34.1
4.00	9	22.0	22.0	56.1
4.17	3	7.3	7.3	63.4
4.33	1	2.4	2.4	65.9
4.50	3	7.3	7.3	73.2
4.67	5	12.2	12.2	85.4
4.83	1	2.4	2.4	87.8
5.00	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 15. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle pour la satisfaction au travail (ST) à trois items

MST1: In general I am satisfied with my job

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	1	2.4	2.4	2.4
Slightly Disagree	1	2.4	2.4	4.9
Neither Disagree nor Agree	4	9.8	9.8	14.6
Slightly Agree	4	9.8	9.8	24.4
Agree	20	48.8	48.8	73.2
Strongly Agree	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MST2: In general I don't like my job (r)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	19	46.3	46.3	46.3
Disagree	19	46.3	46.3	92.7
Neither Disagree nor Agree	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MST3: In general I like working at ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	1	2.4	2.4	2.4
Neither Disagree nor Agree	1	2.4	2.4	4.9
Slightly Agree	4	9.8	9.8	14.6
Agree	20	48.8	48.8	63.4
Strongly Agree	15	36.6	36.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Annexe MESRF 16. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour
la satisfaction au travail à trois items (MST)**

Scores MST	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4.00	3	7.3	7.3	7.3
6.00	19	46.3	46.3	53.7
7.00	19	46.3	46.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

**Annexe MESRF 17. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle
pour l'engagement organisationnel (EO)**

MEO1: I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	9	22.0	22.0	22.0
Disagree	19	46.3	46.3	68.3
Slightly Disagree	5	12.2	12.2	80.5
Neither Disagree nor Agree	3	7.3	7.3	87.8
Slightly Agree	3	7.3	7.3	95.1
Agree	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEO2: I find that my values and ESRF's values are very similar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	6	14.6	14.6	14.6
Slightly Disagree	4	9.8	9.8	24.4
Neither Disagree nor Agree	9	22.0	22.0	46.3
Slightly Agree	8	19.5	19.5	65.9
Agree	12	29.3	29.3	95.1
Strongly Agree	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

MEO3: I am proud to tell others that I am part of ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slightly Disagree	2	4.9	4.9	4.9
Neither Disagree nor Agree	5	12.2	12.2	17.1
Slightly Agree	9	22.0	22.0	39.0
Agree	13	31.7	31.7	70.7
Strongly Agree	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Annexe MESRF 18. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour la satisfaction au travail à trois items (MEO)

Scores MEO	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	2.4	2.4	2.4
2.67	1	2.4	2.4	4.9
3.00	4	9.8	9.8	14.6
3.33	6	14.6	14.6	29.3
3.67	5	12.2	12.2	41.5
4.00	3	7.3	7.3	48.8
4.33	2	4.9	4.9	53.7
4.67	8	19.5	19.5	73.2
5.00	3	7.3	7.3	80.5
5.33	4	9.8	9.8	90.2
5.67	1	2.4	2.4	92.7
6.00	2	4.9	4.9	97.6
6.33	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

➤ ANNEXES COLLABORATEURS DE L'ESRF (SESRF ; n = 145)

Annexe SESRF 1. Répartition des collaborateurs par tranches d'âge

Tranche d'âge	16-25	26-35	36-45	46-55	56-75
Nombre de collaborateurs	7	41	51	41	5
Total	145				

Annexe SESRF 2. Tableau de fréquences relatives au genre des salariés

Genre salariés	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
homme	98	67.6	67.6	67.6
femme	47	32.4	32.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Annexe SESRF 3. Tableau de fréquences relatives au niveau d'éducation des salariés

Niveau d'éducation	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lycée	15	10.3	10.3	10.3
Licence	25	17.2	17.2	27.6
Master	15	10.3	10.3	37.9
Doctorat	44	30.3	30.3	68.3
Autre	46	31.7	31.7	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Annexe SESRF 4. Tableau de fréquences relatives aux âges subjectifs des salariés

Employee's felt age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	10	6.9	6.9	6.9
26-35	55	37.9	37.9	44.8
36-45	57	39.3	39.3	84.1
46-55	21	14.5	14.5	98.6
56-75	2	1.4	1.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Employee's look age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	11	7.6	7.6	7.6
26-35	54	37.2	37.2	44.8
36-45	56	38.6	38.6	83.4
46-55	23	15.9	15.9	99.3
56-75	1	.7	.7	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Employee's acting age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	4	2.8	2.8	2.8
26-35	60	41.4	41.4	44.1
36-45	56	38.6	38.6	82.8
46-55	25	17.2	17.2	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Employee's interest age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	3	2.1	2.1	2.1
26-35	45	31.0	31.0	33.1
36-45	79	54.5	54.5	87.6
46-55	18	12.4	12.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Employee's desired age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
16-25	41	28.3	28.3	28.3
26-35	61	42.1	42.1	70.3
36-45	30	20.7	20.7	91.0
46-55	11	7.6	7.6	98.6
56-75	2	1.4	1.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

**Annexe SESRF 5. Les statistiques descriptives des variables démographiques
pour les salariés de l'ESRF**

Variables démographiques	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Age chronologique	145	21	59	40.21	9.165
Age subjectif	145	1.00	4.20	2.5793	.67730
Ancienneté dans l'entreprise en années	145	1.0	24.0	9.977	7.2398
Ancienneté dans l'emploi en années	145	1.0	30.0	8.352	7.2043
Experience de travail en annees	145	1.0	39.2	15.889	9.9474
Niveau d' éducation	145	1	5		
Total	145				

**Annexe SESRF 6. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle
pour leadership transformationnel (SLTF)**

SLTF1: My supervisor communicates a clear and positive vision of the future

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	14	9.7	9.7	9.7
Once in a While	20	13.8	13.8	23.4
Sometimes	43	29.7	29.7	53.1
Frequently	57	39.3	39.3	92.4
Very Frequently, if not Always	11	7.6	7.6	100.0
Total	145	100.0	100.0	

**SLTF2: My supervisor treats me as an individual; he/she supports and encourages my
development**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	11	7.6	7.6	7.6
Once in a while	14	9.7	9.7	17.2
Sometimes	36	24.8	24.8	42.1
Frequently	68	46.9	46.9	89.0
Very Frequently, if not Always	16	11.0	11.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SLTF3: My supervisor gives encouragement and recognition to me

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	10	6.9	6.9	6.9
Once in a while	18	12.4	12.4	19.3
Sometimes	43	29.7	29.7	49.0
Frequently	58	40.0	40.0	89.0
Very frequently, if not always	16	11.0	11.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SLTF4: My supervisor builds my trust, involvement, and cooperation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	15	10.3	10.3	10.3
Once in a while	17	11.7	11.7	22.1
Sometimes	32	22.1	22.1	44.1
Frequently	64	44.1	44.1	88.3
Very frequently, if not always	17	11.7	11.7	100.0
Total	145	100.0	100.0	

STFL 5. My supervisor encourages me to think about problems in new ways and questions my assumptions

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	10	6.9	6.9	6.9
Once in a while	22	15.2	15.2	22.1
Sometimes	38	26.2	26.2	48.3
Frequently	62	42.8	42.8	91.0
Very frequently, if not always	13	9.0	9.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

STFL6: My supervisor is clear about his/her values, and practices what he/she preaches

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	9	6.2	6.2	6.2
Once in a while	14	9.7	9.7	15.9
Sometimes	33	22.8	22.8	38.6
Frequently	69	47.6	47.6	86.2
Very frequently, if not always	20	13.8	13.8	100.0
Total	145	100.0	100.0	

STFL7: My supervisor instills pride and respect in others, and he/she inspires me by being highly competent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarely or never	14	9.7	9.7	9.7
Once in a while	28	19.3	19.3	29.0
Sometimes	39	26.9	26.9	55.9
Frequently	51	35.2	35.2	91.0
Very frequently, if not always	13	9.0	9.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

**Annexe SESRF 7. Détail des réponses des salariés aux items de l'échelle
pour la satisfaction au travail à trois items (SST)**

SST1: In general, I am satisfied with my job

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	2	1.4	1.4	1.4
Disagree	2	1.4	1.4	2.8
Slightly Disagree	5	3.4	3.4	6.2
Neither Disagree nor Agree	13	9.0	9.0	15.2
Slightly Agree	19	13.1	13.1	28.3
Agree	72	49.7	49.7	77.9
Strongly Agree	32	22.1	22.1	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SST2: In general, I don't like my job (r)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	67	46.2	46.2	46.2
Disagree	49	33.8	33.8	80.0
Slightly Disagree	12	8.3	8.3	88.3
Neither Disagree nor Agree	9	6.2	6.2	94.5
Slightly Agree	3	2.1	2.1	96.6
Agree	2	1.4	1.4	97.9
Strongly Agree	3	2.1	2.1	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SST3: In general, I like working at ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	2	1.4	1.4	1.4
Slightly Disagree	3	2.1	2.1	3.4
Neither Disagree nor Agree	11	7.6	7.6	11.0
Slightly Agree	13	9.0	9.0	20.0
Agree	81	55.9	55.9	75.9
Strongly Agree	35	24.1	24.1	100.0
Total	145	100.0	100.0	

**Annexe SESRF 8. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle
pour l'engagement organisationnel (SEO)**

SEO1: I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	27	18.6	18.6	18.6
Disagree	46	31.7	31.7	50.3
Slightly Disagree	23	15.9	15.9	66.2
Neither Disagree nor Agree	19	13.1	13.1	79.3
Slightly Agree	20	13.8	13.8	93.1
Agree	9	6.2	6.2	99.3
Strongly Agree	1	.7	.7	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEO2: I find that my values and ESRF's values are very similar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly Disagree	2	1.4	1.4	1.4
Disagree	20	13.8	13.8	15.2
Slightly Disagree	9	6.2	6.2	21.4
Neither Disagree nor Agree	55	37.9	37.9	59.3
Slightly Agree	29	20.0	20.0	79.3
Agree	21	14.5	14.5	93.8
Strongly Agree	9	6.2	6.2	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEO3: I am proud to tell others that I am part of ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Disagree	6	4.1	4.1	4.1
Slightly Disagree	2	1.4	1.4	5.5
Neither Disagree nor Agree	35	24.1	24.1	29.7
Slightly Agree	30	20.7	20.7	50.3
Agree	46	31.7	31.7	82.1
Strongly Agree	26	17.9	17.9	100.0
Total	145	100.0	100.0	

**Annexe SESRF 9 : Détails des réponses des salariés aux items de l'échelle
pour l'engagement affectif (EA) :**

SEA1: I really feel I belong to ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	3	2.1	2.1	2.1
Disagree	10	6.9	6.9	9.0
Neither Disagree nor Agree	37	25.5	25.5	34.5
Agree	74	51.0	51.0	85.5
Completely Agree	21	14.5	14.5	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEA2: ESRF has a great deal of personal meaning to me

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	4	2.8	2.8	2.8
Disagree	13	9.0	9.0	11.7
Neither Disagree nor Agree	37	25.5	25.5	37.2
Agree	68	46.9	46.9	84.1
Completely Agree	23	15.9	15.9	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEA3: I am proud to belong to ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	1	.7	.7	.7
Disagree	4	2.8	2.8	3.4
Neither Disagree nor Agree	39	26.9	26.9	30.3
Agree	72	49.7	49.7	80.0
Completely Agree	29	20.0	20.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEA4: I feel emotionally attached to ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	5	3.4	3.4	3.4
Disagree	20	13.8	13.8	17.2
Neither Disagree nor Agree	45	31.0	31.0	48.3
Agree	57	39.3	39.3	87.6
Completely Agree	18	12.4	12.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEA5: I feel like "part of the family" at ESRF

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	6	4.1	4.1	4.1
Disagree	27	18.6	18.6	22.8
Neither Disagree nor Agree	52	35.9	35.9	58.6
Agree	42	29.0	29.0	87.6
Completely Agree	18	12.4	12.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

SEA6: I really feel as if ESRF's problems are my own

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Completely Disagree	12	8.3	8.3	8.3
Disagree	22	15.2	15.2	23.4
Neither Disagree nor Agree	54	37.2	37.2	60.7
Agree	44	30.3	30.3	91.0
Completely Agree	13	9.0	9.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

STATISTIQUES DESCRIPTIVES RELATIVES AUX REpondANTS DE HARDIS

➤ LES MANAGERS DE HARDIS (MH ; n = 32)

Annexe MH 1. Répartition des managers par tranches d'âge

Tranche d'âge	16-25	26-35	36-45	46-55	56-75
Nombre de managers		6	16	9	1
Total	32				

Annexe MH 2. Tableau de fréquences relatives au genre des managers

Genre managers	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
homme	27	84.4	84.4	84.4
femme	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 3. Tableau de fréquences relatives au niveau d'éducation des managers

Niveau d'éducation	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Licence	6	18.8	18.8	18.8
Master	22	68.8	68.8	87.5
Autre diplôme	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 4. Tableaux de fréquences relatives aux âges subjectifs des managers :

l'âge ressenti "felt age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	16-25	1	3.1	3.1	3.1
	26-35	10	31.3	31.3	34.4
	36-45	15	46.9	46.9	81.3
	46-55	6	18.8	18.8	100.0
Total		32	100.0	100.0	

l'âge apparent "look age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	26-35	10	31.3	31.3	31.3
	36-45	17	53.1	53.1	84.4
	46-55	5	15.6	15.6	100.0
Total		32	100.0	100.0	

l'âge de son comportement / de ses actions "act age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	26-35	8	25.0	25.0	25.0
	36-45	18	56.3	56.3	81.3
	46-55	6	18.8	18.8	100.0
Total		32	100.0	100.0	

la tranche d'âge des personnes ayant des intérêts et activités proches des vôtres "interest age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	26-35	11	34.4	34.4	34.4
	36-45	19	59.4	59.4	93.8
	46-55	2	6.3	6.3	100.0
Total		32	100.0	100.0	

l'âge désiré "desired age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	16-25	3	9.4	9.4	9.4
	26-35	18	56.3	56.3	65.6
	36-45	10	31.3	31.3	96.9
	46-55	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 5. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour l'âge subjectif des managers (ASM)

Scores ASM	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.80	2	6.3	6.3	6.3
2.00	4	12.5	12.5	18.8
2.20	2	6.3	6.3	25.0
2.40	2	6.3	6.3	31.3
2.60	6	18.8	18.8	50.0
2.80	4	12.5	12.5	62.5
3.00	4	12.5	12.5	75.0
3.20	3	9.4	9.4	84.4
3.40	3	9.4	9.4	93.8
3.80	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 6. Les tableaux de fréquences relatives aux âges des collaborateurs tels que perçus par les managers :

La plupart de vos collaborateurs directs ont :	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
au moins 10 ans de moins que vous (plus jeunes)	9	28.1	28.1	28.1
approximativement le même âge que vous	12	37.5	37.5	65.6
d'âges hétérogènes	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

En général, dans les relations de travail avec vos collaborateurs directs, vous vous sentez le plus à l'aise lorsque vous collaborez avec des personnes qui sont :	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
plus âgées que vous	1	3.1	3.1	3.1
plus jeunes que vous	7	21.9	21.9	25.0
approximativement du même âge que le vôtre	10	31.3	31.3	56.3
Autre – précisez	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 7. Ancienneté dans le poste

Ancienneté dans le poste	1-5 ans	6-10 ans	11-18 ans
Nombre de managers	22	3	7
Total managers	32		

Annexe MH 8. Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	1-5 ans	6-10 ans	11-22 ans
Nombre de managers	7	10	15
Total managers	32		

Annexe MH 9. Expérience de travail

Expérience de travail	7-10 ans	11-20 ans	12-30 ans	31-50
Nombre de managers	5	12	11	4
Total managers	32			

Annexe MH 10. Ancienneté de collaboration au niveau dyadique

Ancienneté de collaboration dyadique	1-5 ans	6-10 ans	11-18 ans
Nombre de managers	22	3	7
Total managers	32		

Annexe MH 11. Les variables démographiques : Statistiques descriptives

Variables démographiques	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Age chronologique en années	32	29	58	42.59	7.197
Age subjectif	32	1.8	3.8	2.718	.5491
Ancienneté de collaboration dyadique	32	1.0	12.0	3.037	2.7428
Ancienneté dans l'entreprise en années	32	1.0	22.0	11.488	6.3864
Ancienneté dans le poste en années	32	1.0	18.0	5.406	4.6264
Expérience de travail en années	32	7.6	39.2	19.922	8.1555
Niveau d'emploi	32	1	3		
Nombre de collaborateurs	32	2	100	15.906	18.378
Total	32				

Annexe MH 12. Tableau de fréquences relatives au niveau d'emploi des managers

Niveau d'emploi	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N (top management)	3	9.4	9.4	9.4
N-1 (middle mgt)	17	53.1	53.1	62.5
N-2 (first line mgt)	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 13. Répartition des collaborateurs par manager

Répartition des collaborateurs par manager	2-10 collab.	11-20 collab.	21-30 collab.	31-100 collab.
Nombre de managers	17	6	6	3
Total managers	32			

MH 14. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle LTF

MLTF1 :

Je donne une vision claire et positive du futur	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	1	3.1	3.1	3.1
Occasionnellement	12	37.5	37.5	40.6
Parfois	17	53.1	53.1	93.8
Très fréquemment ou presque toujours	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF2 :

Je considère les salariés comme des personnes uniques ; je soutiens et j'encourage leur développement	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parfois	3	9.4	9.4	9.4
Fréquemment	17	53.1	53.1	62.5
Très fréquemment ou presque toujours	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF3 :

J'encourage les salariés et je leur témoigne ma reconnaissance	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Occasionnellement	1	3.1	3.1	3.1
Parfois	12	37.5	37.5	40.6
Fréquemment	13	40.6	40.6	81.3
Très fréquemment ou presque toujours	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF4 :

J'encourage la confiance, la coopération entre les salariés et leur implication	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parfois	3	9.4	9.4	9.4
Fréquemment	17	53.1	53.1	62.5
Très fréquemment ou presque toujours	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF5 :

J'incite les salariés à aborder les problèmes de différentes façons et j'examine leurs propositions.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	2	6.3	6.3	6.3
Parfois	8	25.0	25.0	31.3
Fréquemment	19	59.4	59.4	90.6
Très fréquemment ou presque toujours	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF6 :

Je suis clair(e) au sujet de mes valeurs et je mets en pratique ce que je préconise	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Parfois	2	6.3	6.3	6.3
Fréquemment	22	68.8	68.8	75.0
Très fréquemment ou presque toujours	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MLTF7:

Je prône la fierté et le respect et je suis un exemple pour mes salariés à travers mes compétences supérieures	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	3	9.4	9.4	9.4
Occasionnellement	2	6.3	6.3	15.6
Parfois	14	43.8	43.8	59.4
Fréquemment	9	28.1	28.1	87.5
Très fréquemment ou presque toujours	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 15. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale MLTF

Score MLTF	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.33	3	9.4	9.4	9.4
3.50	4	12.5	12.5	21.9
3.67	6	18.8	18.8	40.6
3.83	3	9.4	9.4	50.0
4.00	2	6.3	6.3	56.3
4.17	3	9.4	9.4	65.6
4.33	6	18.8	18.8	84.4
4.50	3	9.4	9.4	93.8
4.67	1	3.1	3.1	96.9
5.00	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 16. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale MLMX

Score MLMX	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.14	1	3.1	3.1	3.1
2.57	2	6.3	6.3	9.4
2.86	1	3.1	3.1	12.5
3.00	4	12.5	12.5	25.0
3.43	2	6.3	6.3	31.3
3.57	4	12.5	12.5	43.8
3.71	4	12.5	12.5	56.3
3.86	2	6.3	6.3	62.5
4.00	2	6.3	6.3	68.8
4.14	2	6.3	6.3	75.0
4.29	2	6.3	6.3	81.3
4.43	1	3.1	3.1	84.4
4.57	2	6.3	6.3	90.6
4.71	2	6.3	6.3	96.9
5.00	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

**Annexe MH 17. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle
pour l'engagement affectif (EA)**

MEA1 :

J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à Hardis.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	1	3.1	3.1	3.1
Ni d'accord ni en désaccord	2	6.3	6.3	9.4
D'accord	12	37.5	37.5	46.9
Tout à fait d'accord	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEA2 :

Hardis représente beaucoup pour moi	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas d'accord	1	3.1	3.1	3.1
Ni d'accord ni en désaccord	6	18.8	18.8	21.9
Agree	12	37.5	37.5	59.4
Completely Agree	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEA3 :

Je suis fier(e) d'appartenir à Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ni d'accord ni en désaccord	9	28.1	28.1	28.1
D'accord	11	34.4	34.4	62.5
Tout à fait d'accord	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEA4 :

Je me sens affectivement attaché(e) à Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas d'accord	2	6.3	6.3	6.3
Ni d'accord ni en désaccord	8	25.0	25.0	31.3
D'accord	9	28.1	28.1	59.4
Tout à fait d'accord	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEA5 :

J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	1	3.1	3.1	3.1
Pas d'accord	3	9.4	9.4	12.5
Ni d'accord ni en désaccord	4	12.5	12.5	25.0
D'accord	12	37.5	37.5	62.5
Tout à fait d'accord	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEA6 :

Je ressens vraiment les problèmes de Hardis comme si c'était les miens	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas d'accord	2	6.3	6.3	6.3
Ni d'accord ni en désaccord	10	31.3	31.3	37.5
D'accord	11	34.4	34.4	71.9
Tout à fait d'accord	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 18. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour l'engagement affectif (MEA)

Scores MEA	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.83	1	3.1	3.1	3.1
3.00	1	3.1	3.1	6.3
3.17	3	9.4	9.4	15.6
3.33	2	6.3	6.3	21.9
3.67	4	12.5	12.5	34.4
3.83	3	9.4	9.4	43.8
4.00	4	12.5	12.5	56.3
4.17	2	6.3	6.3	62.5
4.33	1	3.1	3.1	65.6
4.67	2	6.3	6.3	71.9
4.83	4	12.5	12.5	84.4
5.00	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 19. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle ST à trois items

MST1 :

Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas d'accord	1	3.1	3.1	3.1
Ni d'accord ni en désaccord	2	6.3	6.3	9.4
Légèrement d'accord	2	6.3	6.3	15.6
D'accord	17	53.1	53.1	68.8
Tout à fait d'accord	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MST2 :

De manière générale, je n'aime pas mon travail	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	20	62.5	62.5	62.5
Pas d'accord	8	25.0	25.0	87.5
Légèrement pas d'accord	1	3.1	3.1	90.6
Ni d'accord ni pas d'accord	1	3.1	3.1	93.8
Légèrement d'accord	1	3.1	3.1	96.9
D'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MST 3 :

En général, j'aime travailler à Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Légèrement d'accord	3	9.4	9.4	9.4
D'accord	11	34.4	34.4	43.8
Tout à fait d'accord	18	56.3	56.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 20. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour la satisfaction au travail MST à trois items

Scores MST	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4.33	1	3.1	3.1	3.1
5.00	1	3.1	3.1	6.3
5.33	1	3.1	3.1	9.4
5.67	2	6.3	6.3	15.6
6.00	3	9.4	9.4	25.0
6.33	11	34.4	34.4	59.4
6.67	5	15.6	15.6	75.0
7.00	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 21. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour la satisfaction au travail (MSQ)

Scores MSTMSQ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.40	1	3.1	3.1	3.1
3.45	1	3.1	3.1	6.3
3.60	1	3.1	3.1	9.4
3.70	1	3.1	3.1	12.5
3.75	1	3.1	3.1	15.6
3.80	3	9.4	9.4	25.0
3.85	3	9.4	9.4	34.4
3.90	4	12.5	12.5	46.9
3.95	1	3.1	3.1	50.0
4.00	2	6.3	6.3	56.3
4.05	1	3.1	3.1	59.4
4.10	2	6.3	6.3	65.6
4.15	3	9.4	9.4	75.0
4.20	2	6.3	6.3	81.3
4.25	1	3.1	3.1	84.4
4.30	1	3.1	3.1	87.5
4.35	1	3.1	3.1	90.6

4.45	2	6.3	6.3	96.9
4.55	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 22. Détail des réponses des managers aux items de l'échelle EO

MEO1 :

J'accepterais presque n'importe quelle tâche afin de continuer à travailler pour Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	8	25.0	25.0	25.0
Pas d'accord	13	40.6	40.6	65.6
Légèrement pas d'accord	2	6.3	6.3	71.9
Ni d'accord ni pas d'accord	5	15.6	15.6	87.5
Légèrement d'accord	3	9.4	9.4	96.9
D'accord	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEO2 :

Je trouve que mes principes et valeurs sont très similaires aux principes et valeurs de Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Légèrement pas d'accord	3	9.4	9.4	9.4
Ni d'accord ni pas d'accord	4	12.5	12.5	21.9
Légèrement d'accord	4	12.5	12.5	34.4
D'accord	16	50.0	50.0	84.4
Tout à fait d'accord	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

MEO3 :

Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de Hardis	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pas d'accord	2	6.3	6.3	6.3
Ni d'accord ni pas d'accord	5	15.6	15.6	21.9
Légèrement d'accord	4	12.5	12.5	34.4
D'accord	14	43.8	43.8	78.1
Tout à fait d'accord	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Annexe MH 23. Tableau de fréquences des scores à l'échelle globale pour l'engagement organisationnel (MEO)

Scores MEO	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	3.1	3.1	3.1
3.00	2	6.3	6.3	9.4
3.33	1	3.1	3.1	12.5
3.67	5	15.6	15.6	28.1
4.00	2	6.3	6.3	34.4
4.33	3	9.4	9.4	43.8
4.67	5	15.6	15.6	59.4
5.00	4	12.5	12.5	71.9
5.33	5	15.6	15.6	87.5
5.67	1	3.1	3.1	90.6
6.00	2	6.3	6.3	96.9
6.33	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

➤ LES COLLABORATEURS DE HARDIS (SH ; n = 130)

Annexe SH 1. Répartition des collaborateurs par tranches d'âge

Tranche d'âge	16-25	26-35	36-45	46-55	56-75
Nombre de salariés	6	43	52	24	5
Total	130				

Annexe SH 2. Tableau de fréquences relatives au genre des salariés

Genre salariés	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
homme	91	70.0	70.0	70.0
femme	39	30.0	30.0	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Annexe SH 3. Le niveau d'éducation des salariés

Niveau d'éducation	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lycée	12	9.2	9.2	9.2
Licence	23	17.7	17.7	26.9
Master	67	51.5	51.5	78.5
Doctorat	4	3.1	3.1	81.5
Autre	24	18.5	18.5	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Annexe SH 4. Les variables démographiques : Statistiques descriptives

Variables démographiques	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Age chronologique en années	130	22	62	38.71	8.528
Age subjectif	130	1.00	5.00	2.4923	.68252
Ancienneté dans l'entreprise en années	130	1.0	21.2	8.312	5.5600
Ancienneté dans le poste en années	130	1.0	32.0	7.359	5.8118
Expérience de travail en années	130	1.5	40.0	15.165	8.4381
Niveau d'éducation	130	1	5		
Total	130				

Annexe SH 5. Tableaux de fréquences relatives aux âges subjectifs des salariés :

l'âge ressenti "felt age"	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche 16-25	8	6.2	6.2	6.2
26-35	57	43.8	43.8	50.0
36-45	53	40.8	40.8	90.8
46-55	10	7.7	7.7	98.5
56-75	2	1.5	1.5	100.0
Total	130	100.0	100.0	

l'âge apparent "look age"	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche 16-25	7	5.4	5.4	5.4
26-35	56	43.1	43.1	48.5
36-45	54	41.5	41.5	90.0
46-55	10	7.7	7.7	97.7
56-75	3	2.3	2.3	100.0
Total	130	100.0	100.0	

l'âge de son comportement / de ses actions "act age"	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche 16-25	6	4.6	4.6	4.6
26-35	60	46.2	46.2	50.8
36-45	50	38.5	38.5	89.2
46-55	12	9.2	9.2	98.5
56-75	2	1.5	1.5	100.0
Total	130	100.0	100.0	

la tranche d'âge des personnes ayant des intérêts et activités proches des vôtres "interest age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	16-25	6	4.6	4.6	4.6
	26-35	56	43.1	43.1	47.7
	36-45	53	40.8	40.8	88.5
	46-55	13	10.0	10.0	98.5
	56-75	2	1.5	1.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

l'âge désiré "interest age"		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tranche	16-25	27	20.8	20.8	20.8
	26-35	66	50.8	50.8	71.5
	36-45	28	21.5	21.5	93.1
	46-55	8	6.2	6.2	99.2
	56-75	1	.8	.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Annexe SH 6. Détail des réponses des salariés aux items de l'échelle LTF

SLTF1 : Mon supérieur donne une vision claire et positive du futur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	12	9.2	9.2	9.2
Occasionnellement	23	17.7	17.7	26.9
Parfois	45	34.6	34.6	61.5
Fréquemment	46	35.4	35.4	96.9
Très fréquemment ou presque toujours	4	3.1	3.1	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF2 : Mon supérieur me traite comme une personne unique ; il (elle) soutient et encourage mon développement

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	10	7.7	7.7	7.7
Occasionnellement	21	16.2	16.2	23.8
Parfois	30	23.1	23.1	46.9
Fréquemment	53	40.8	40.8	87.7
Très fréquemment ou presque toujours	16	12.3	12.3	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF3 : Mon supérieur m'encourage et me témoigne sa reconnaissance

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	9	6.9	6.9	6.9
Occasionnellement	24	18.5	18.5	25.4
Parfois	35	26.9	26.9	52.3
Fréquemment	49	37.7	37.7	90.0
Très fréquemment ou presque toujours	13	10.0	10.0	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF4 : Mon supérieur développe ma confiance, mon implication et ma coopération

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	17	13.1	13.1	13.1
Occasionnellement	16	12.3	12.3	25.4
Parfois	42	32.3	32.3	57.7
Fréquemment	43	33.1	33.1	90.8
Très fréquemment ou presque toujours	12	9.2	9.2	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF5 : Mon supérieur m'incite à aborder les problèmes de différentes façons et il (elle) examine mes propositions

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	12	9.2	9.2	9.2
Occasionnellement	32	24.6	24.6	33.8
Parfois	33	25.4	25.4	59.2
Fréquemment	40	30.8	30.8	90.0
Très fréquemment ou presque toujours	13	10.0	10.0	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF6 : Mon supérieur est clair au sujet de ses valeurs et met en pratique ce qu'il (elle) préconise

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	11	8.5	8.5	8.5
Occasionnellement	21	16.2	16.2	24.6
Parfois	30	23.1	23.1	47.7
Fréquemment	56	43.1	43.1	90.8
Très fréquemment ou presque toujours	12	9.2	9.2	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SLTF7 : Mon supérieur Prône la fierté et le respect et il (elle) est un exemple pour moi à travers ses compétences supérieures

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Rarement ou jamais	27	20.8	20.8	20.8
Occasionnellement	22	16.9	16.9	37.7
Parfois	37	28.5	28.5	66.2
Fréquemment	34	26.2	26.2	92.3
Très fréquemment ou presque toujours	10	7.7	7.7	100.0
Total	130	100.0	100.0	

Annexe SH 7. Détail des réponses des salariés aux items de l'échelle pour la satisfaction au travail à trois items (SST)

SST1: Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	1	.8	.8	.8
Pas d'accord	4	3.1	3.1	3.8
Légèrement pas d'accord	4	3.1	3.1	6.9
Ni d'accord ni pas d'accord	7	5.4	5.4	12.3
Légèrement d'accord	19	14.6	14.6	26.9
D'accord	74	56.9	56.9	83.8
Tout à fait d'accord	21	16.2	16.2	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SST2: De manière générale, je n'aime pas mon travail

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	52	40.0	40.0	40.0
Pas d'accord	54	41.5	41.5	81.5
Légèrement pas d'accord	6	4.6	4.6	86.2
Ni d'accord ni pas d'accord	10	7.7	7.7	93.8
Légèrement d'accord	3	2.3	2.3	96.2
D'accord	5	3.8	3.8	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SST3: En général, j'aime travailler à Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	1	.8	.8	.8
Pas d'accord	3	2.3	2.3	3.1
Légèrement pas d'accord	1	.8	.8	3.8
Ni d'accord ni pas d'accord	11	8.5	8.5	12.3
Légèrement d'accord	7	5.4	5.4	17.7
D'accord	67	51.5	51.5	69.2
Tout à fait d'accord	40	30.8	30.8	100.0
Total	130	100.0	100.0	

**Annexe SH 8. Détail des réponses des salariés aux items de l'échelle pour
l'engagement organisationnel (EO)**

SEO1: J'accepterais presque n'importe quelle tâche afin de continuer à travailler pour Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	50	38.5	38.5	38.5
Pas d'accord	45	34.6	34.6	73.1
Légèrement pas d'accord	7	5.4	5.4	78.5
Ni d'accord ni pas d'accord	16	12.3	12.3	90.8
Légèrement d'accord	9	6.9	6.9	97.7
D'accord	2	1.5	1.5	99.2
Tout à fait d'accord	1	.8	.8	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEO2: Je trouve que mes principes et valeurs sont très similaires aux principes et valeurs de Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	3	2.3	2.3	2.3
Pas d'accord	6	4.6	4.6	6.9
Légèrement pas d'accord	11	8.5	8.5	15.4
Ni d'accord ni pas d'accord	23	17.7	17.7	33.1
Légèrement d'accord	31	23.8	23.8	56.9
D'accord	47	36.2	36.2	93.1
Tout à fait d'accord	9	6.9	6.9	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEO3: Je suis fier(e) de dire aux autres que je fais partie de Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	2	1.5	1.5	1.5
Pas d'accord	6	4.6	4.6	6.2
Légèrement pas d'accord	5	3.8	3.8	10.0
Ni d'accord ni pas d'accord	35	26.9	26.9	36.9
Légèrement d'accord	31	23.8	23.8	60.8
D'accord	33	25.4	25.4	86.2
Tout à fait d'accord	18	13.8	13.8	100.0
Total	130	100.0	100.0	

**Annexe SH 9. Détail des réponses des salariés aux items de l'échelle pour
l'engagement affectif (EA)**

SEA1 : J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	4	3.1	3.1	3.1
Pas d'accord	13	10.0	10.0	13.1
Ni d'accord ni pas d'accord	31	23.8	23.8	36.9
D'accord	53	40.8	40.8	77.7
Tout à fait d'accord	29	22.3	22.3	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEA2 : Hardis représente beaucoup pour moi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	6	4.6	4.6	4.6
Pas d'accord	13	10.0	10.0	14.6
Ni d'accord ni pas d'accord	41	31.5	31.5	46.2
D'accord	50	38.5	38.5	84.6
Tout à fait d'accord	20	15.4	15.4	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEA3 : Je suis fier(e) d'appartenir à Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	3	2.3	2.3	2.3
Pas d'accord	8	6.2	6.2	8.5
Ni d'accord ni pas d'accord	49	37.7	37.7	46.2
D'accord	52	40.0	40.0	86.2
Tout à fait d'accord	18	13.8	13.8	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEA4 : Je me sens affectivement attaché(e) à Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	8	6.2	6.2	6.2
Pas d'accord	17	13.1	13.1	19.2
Ni d'accord ni pas d'accord	32	24.6	24.6	43.8
D'accord	53	40.8	40.8	84.6
Tout à fait d'accord	20	15.4	15.4	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEA5 : J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » de Hardis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	9	6.9	6.9	6.9
Pas d'accord	16	12.3	12.3	19.2
Ni d'accord ni pas d'accord	45	34.6	34.6	53.8
D'accord	49	37.7	37.7	91.5
Tout à fait d'accord	11	8.5	8.5	100.0
Total	130	100.0	100.0	

SEA6 : Je ressens vraiment les problèmes de Hardis comme si c'était les miens

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas du tout d'accord	15	11.5	11.5	11.5
Pas d'accord	25	19.2	19.2	30.8
Ni d'accord ni pas d'accord	48	36.9	36.9	67.7
D'accord	35	26.9	26.9	94.6
Tout à fait d'accord	7	5.4	5.4	100.0
Total	130	100.0	100.0	

➤ TESTS DES HYPOTHESES

Stata 12.

```
/* this next part mean centers the age variables and creates the  
interaction terms */
```

```
quietly sum mca  
replace mca=mca-r(mean)  
quietly sum msa  
replace msa=msa-r(mean)  
quietly sum sca  
replace sca=sca-r(mean)  
quietly sum ssa  
replace ssa=ssa-r(mean)
```

```
gen mcaxsca=mca*sca  
gen mcaxssa=mca*ssa  
gen msaxsca=msa*sca  
gen msaxssa=msa*ssa
```

```
/* reliabilities */
```

```
alpha mlmx1-mlmx7  
alpha slmx1-slmx7  
alpha mtfl1-mtfl7  
alpha stfl1-stfl7  
alpha mjs1 mjs2b mjs3  
alpha sjs1 sjs2b sjs3  
alpha mjsmsq1-mjsmsq20  
alpha sjsmsq1-sjsmsq20  
alpha mac1-mac6  
alpha sac1-sac6  
alpha moc1-moc3  
alpha soc1-soc3  
alpha mfeltage mlookage mactage minterage mdesirage  
alpha sfeltage slookage sactage sinterage sdesirage
```

```
pwcorr mlmx slmx, sig  
pwcorr mtfl stfl, sig  
pwcorr mjs sjs, sig  
pwcorr mjsmsq sjsmsq, sig  
pwcorr moc soc, sig  
pwcorr msa ssa, sig  
pwcorr mac sac, sig
```

```
/* EFAs */
```

```
factor mlmx1-mlmx7, factors(2)rotate;  
factor slmx1-slmx7, factors(2)rotate;  
factor mtfl1-mtfl7, factors(2)rotate;  
factor stfl1-stfl7, factors(2)rotate;  
factor mjs1 mjs2b mjs3, factors(2)rotate;  
factor sjs1 sjs2b sjs3, factors(2)rotate;
```

```

factor mjsmsq1-mjsmsq20, factors(2)rotate;
factor sjsmsq1-sjsmsq20, factors(2)rotate;
factor mac1-mac6, factors(2)rotate;
factor sac1-sac6, factors(2)rotate;
factor moc1-moc3, factors(2)rotate;
factor soc1-soc3, factors(2)rotate;
factor mfeltage mlookage mactage minterage mdesirage, factors(2)rotate;
factor sfeltage slookage sactage sinterage sdesirage, factors(2)rotate;

/* box plots */

graph box mlmx slmx
graph box mtfl stfl
graph box mjs sjs
graph box mjsmsq sjsmsq
graph box mac sac
graph box moc soc

/* hypothesis 1 */

mysureg (mlmx mca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx mca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca sca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx mca sca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca sca mcaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca sca mcaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten), cluster(manid) corr

mysureg (mlmx mca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx mca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca ssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx mca ssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten), cluster(manid) corr

mysureg (mlmx msa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx msa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa sca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx msa sca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa sca msaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa sca msaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten), cluster(manid) corr

mysureg (mlmx msa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx msa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr

```

```

mysureg (mlmx msa ssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten)
(slmx msa ssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten),
cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten), cluster(manid) corr

mysureg (mlmx d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (slmx
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten), cluster(manid)
corr

```

/* hypothesis 2 */

```

mysureg (mlmx mca sca mcaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca sca mcaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa sca msaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa sca msaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (slmx
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten) if older==1,
cluster(manid) corr

mysureg (mlmx mca sca mcaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca sca mcaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa sca msaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa sca msaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (slmx msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mlmx d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (slmx
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel dyadten) if older==0,
cluster(manid) corr

```

/* hypothesis 3 */

```

mysureg (mtfl mca sca mcaxsca mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca sca mcaxsca sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblevel
dyadten), cluster(manid) corr

```

```

mysureg (mtfl mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten), cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa sca msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa sca msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten), cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten), cluster(manid) corr
mysureg (mtfl d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (stfl
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel dyadten) if older==1,
cluster(manid) corr

```

/* hypothesis 4 */

```

mysureg (mtfl mca sca mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca sca mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa sca msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa sca msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==1, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (stfl
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel dyadten) if older==1,
cluster(manid) corr

```

```

mysureg (mtfl mca sca mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca sca mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl mca ssa mcaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl mca ssa mcaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa sca msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa sca msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl msa ssa msaxssa mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel
dyadten) (stfl msa ssa msaxssa sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel
dyadten) if older==0, cluster(manid) corr
mysureg (mtfl d mworkexp mjobten mgender mlevedu mjoblevel dyadten) (stfl
d sworkexp sjobten sgender sleveduc sjoblelevel dyadten) if older==0,
cluster(manid) corr

```

Stata 12.

/*hypothesis 5*/

Mplus VERSION 6.1

MUTHEN & MUTHEN

DATA:

a.VARIABLE:

```
    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
    sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs older mcaxsca ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
    BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
    MJS ON MCA SCA MCAXSACA MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SJS ON MCA SCA MCAXSACA SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MJS WITH SJS;
    MLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
    SLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
```

MODEL INDIRECT:

```
    MJS IND MCAXSACA;
    SJS IND MCAXSACA;
```

b.VARIABLE:

```
    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
    sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs older mcaxssa ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
    BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
    MJS ON MCA SSA MCAXSACA MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SJS ON MCA SSA MCAXSACA SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MJS WITH SJS;
    MLMX ON MCA SSA MCAXSACA;
    SLMX ON MCA SSA MCAXSACA;
```

MODEL INDIRECT:

```
    MJS IND MCAXSACA;
    SJS IND MCAXSACA;
```

c. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsmq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MJS ON MSA SCA MSAXSCA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJS ON MSA SCA MSAXSCA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJS WITH SJS;
MLMX ON MSA SCA MSAXSCA;
SLMX ON MSA SCA MSAXSCA;
```

MODEL INDIRECT:

```
MJS IND MSAXSCA;
SJS IND MSAXSCA;
```

d. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsmq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MJS ON MSA SSA MSAXSSA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJS ON MSA SSA MSAXSSA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJS WITH SJS;
MLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
SLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
```

MODEL INDIRECT:

```
MJS IND MSAXSSA;
SJS IND MSAXSSA;
```

e. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsmq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs older d ;
```



```

        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
        MJS ON d MLMX mgender mjobten mworkexp
        mleveduc mjoblevel dyadten;
        SJS ON d SLMX sgender sjobten sworkexp
        sleveduc sjoblevel dyadten;
        MJS WITH SJS;
        MLMX ON d;
        SLMX ON d;
MODEL INDIRECT:
        MJS IND d;
        SJS IND d;

```

f. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsmq
        mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx sjmsmq mjsmsq older mcaxsca ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
        MJSMSQ ON MCA SCA MCAXSQA MLMX mgender mjobten mworkexp
        mleveduc mjoblevel dyadten;
        SJSMSQ ON MCA SCA MCAXSQA SLMX sgender sjobten sworkexp
        sleveduc sjoblevel dyadten;
        MJSMSQ WITH SJSMSQ;
        MLMX ON MCA SCA MCAXSQA;
        SLMX ON MCA SCA MCAXSQA;
MODEL INDIRECT:
        MJSMSQ IND MCAXSQA;
        SJSMSQ IND MCAXSQA;

```

g. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsmq
        mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mjsmsq sjmsmq older mcaxssa ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
        MJSMSQ ON MCA SSA MCAXSQA MLMX mgender mjobten mworkexp
        mleveduc mjoblevel dyadten;
        SJSMSQ ON MCA SSA MCAXSQA SLMX sgender sjobten sworkexp

```

```

sleveduc sjoblelevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MLMX ON MCA SSA MCAXSXA;
SLMX ON MCA SSA MCAXSXA;
MODEL INDIRECT:
MJSMSQ IND MCAXSXA;
SJSMSQ IND MCAXSXA;

```

h. VARIABLE:

```

NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblelevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblelevel mlmx slmx mjsmsq sjmsq older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MJSMSQ ON MSA SCA MSAXSXA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MSA SCA MSAXSXA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblelevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MLMX ON MSA SCA MSAXSXA;
SLMX ON MSA SCA MSAXSXA;
MODEL INDIRECT:
MJSMSQ IND MSAXSXA;
SJSMSQ IND MSAXSXA;

```

i. VARIABLE:

```

NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblelevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblelevel mlmx slmx mjsmsq sjmsq older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MJSMSQ ON MSA SSA MSAXSSA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MSA SSA MSAXSSA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblelevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
SLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
MODEL INDIRECT:
MJSMSQ IND MSAXSSA;
SJSMSQ IND MSAXSSA;

```

```

j. VARIABLE:
    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjsmsq
    mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjsmsq sjsmsq older d ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MJSMSQ ON d MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SJSMSQ ON d SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MJSMSQ WITH SJSMSQ;
    MLMX ON d;
    SLMX ON d;
MODEL INDIRECT:
    MJSMSQ IND d;
    SJSMSQ IND d;

```

/*hypothesis 6*/

DATA:

```

a. VARIABLE:
    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjsmsq
    mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mac sac older mcaxsca ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MAC ON MCA SCA MCAXSACA MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SAC ON MCA SCA MCAXSACA SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MAC WITH SAC;
    MLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
    SLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
MODEL INDIRECT:
    MAC IND MCAXSACA;
    SAC IND MCAXSACA;

```

```

b. VARIABLE:
    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc

```

```

sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mac sac older mcaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```

MAC ON MCA SSA MCAJSSA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SAC ON MCA SSA MCAJSSA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MAC WITH SAC;
MLMX ON MCA SSA MCAJSSA;
SLMX ON MCA SSA MCAJSSA;

```

MODEL INDIRECT:

```

MAC IND MCAJSSA;
SAC IND MCAJSSA;

```

c. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mac sac older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```

MAC ON MSA SCA MSAXSCA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SAC ON MSA SCA MSAXSCA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MAC WITH SAC;
MLMX ON MSA SCA MSAXSCA;
SLMX ON MSA SCA MSAXSCA;

```

MODEL INDIRECT:

```

MAC IND MSAXSCA;
SAC IND MSAXSCA;

```

d. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mac sac older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```

        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MAC ON MSA SSA MSAXSSA MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SAC ON MSA SSA MSAXSSA SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MAC WITH SAC;
    MLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
    SLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
MODEL INDIRECT:
    MAC IND MSAXSSA;
    SAC IND MSAXSSA;

```

e. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
        mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mac sac older d ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MAC ON d MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SAC ON d SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MAC WITH SAC;
    MLMX ON d;
    SLMX ON d;
MODEL INDIRECT:
    MAC IND d;
    SAC IND d;

```

f. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
        mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
        mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
        sjoblevel mlmx slmx soc moc older mcaxsca ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MOC ON MCA SCA MCAXSCA MLMX mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SOC ON MCA SCA MCAXSCA SLMX sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;

```

```

MOC WITH SOC;
MLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
SLMX ON MCA SCA MCAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MCAXSACA;
SOC IND MCAXSACA;

```

g. VARIABLE:

```

      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx moc soc older mcaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MOC ON MCA SSA MCAXSACA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON MCA SSA MCAXSACA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MLMX ON MCA SSA MCAXSACA;
SLMX ON MCA SSA MCAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MCAXSACA;
SOC IND MCAXSACA;

```

h. VARIABLE:

```

      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx moc soc older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MOC ON MSA SCA MSAXSACA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON MSA SCA MSAXSACA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MLMX ON MSA SCA MSAXSACA;
SLMX ON MSA SCA MSAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MSAXSACA;
SOC IND MSAXSACA;

```

i. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjsmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx moc soc older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MOC ON MSA SSA MSAXSSA MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON MSA SSA MSAXSSA SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
SLMX ON MSA SSA MSAXSSA;
```

MODEL INDIRECT:

```
MOC IND MSAXSSA;
SOC IND MSAXSSA;
```

j. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs sjs sac mac moc soc sjsmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx moc soc older d ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MOC ON d MLMX mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON d SLMX sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MLMX ON d;
SLMX ON d;
```

MODEL INDIRECT:

```
MOC IND d;
SOC IND d;
```

/*hypothesis 7*/

DATA:

a. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
      mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mtfl stfl mjs sjs older mcaxsca ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MJS ON MCA SCA MCAXSACA MTFL mgender mjobten mworkexp
      mleveduc mjoblevel dyadten;
      SJS ON MCA SCA MCAXSACA STFL sgender sjobten sworkexp
      sleveduc sjoblevel dyadten;
      MJS WITH SJS;
      MTFL ON MCA SCA MCAXSACA;
      STFL ON MCA SCA MCAXSACA;
```

MODEL INDIRECT:

```
      MJS IND MCAXSACA;
      SJS IND MCAXSACA;
```

b. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
      mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mtfl stfl mjs sjs older mcaxssa ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MJS ON MCA SSA MCAXSACA MTFL mgender mjobten mworkexp
      mleveduc mjoblevel dyadten;
      SJS ON MCA SSA MCAXSACA STFL sgender sjobten sworkexp
      sleveduc sjoblevel dyadten;
      MJS WITH SJS;
      MTFL ON MCA SSA MCAXSACA;
      STFL ON MCA SSA MCAXSACA;
```

MODEL INDIRECT:

```
      MJS IND MCAXSACA;
      SJS IND MCAXSACA;
```

c. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
```



```

mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjs sjs older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
  BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
  MJS ON MSA SCA MSAXSCA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
  SJS ON MSA SCA MSAXSCA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
  MJS WITH SJS;
  MTFL ON MSA SCA MSAXSCA;
  STFL ON MSA SCA MSAXSCA;
MODEL INDIRECT:
  MJS IND MSAXSCA;
  SJS IND MSAXSCA;

```

d. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjs sjs older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
  BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
  MJS ON MSA SSA MSAXSSA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
  SJS ON MSA SSA MSAXSSA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
  MJS WITH SJS;
  MTFL ON MSA SSA MSAXSSA;
  STFL ON MSA SSA MSAXSSA;
MODEL INDIRECT:
  MJS IND MSAXSSA;
  SJS IND MSAXSSA;

```

e. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjs sjs older d ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
  BOOTSTRAP = 500;
MODEL:

```

```

MJS ON d MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJS ON d STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJS WITH SJS;
MTFL ON d;
STFL ON d;
MODEL INDIRECT:
MJS IND d;
SJS IND d;

```

f. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl sjmsq mjsmsq older mcaxsca ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MJSMSQ ON MCA SCA MCAXSQA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MCA SCA MCAXSQA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MTFL ON MCA SCA MCAXSQA;
STFL ON MCA SCA MCAXSQA;
MODEL INDIRECT:
MJSMSQ IND MCAXSQA;
SJSMSQ IND MCAXSQA;

```

g. VARIABLE:

```

        NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
        USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjsmsq sjmsq older mcaxssa ;
        GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
        BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MJSMSQ ON MCA SSA MCAXSQA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MCA SSA MCAXSQA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MTFL ON MCA SSA MCAXSQA;
STFL ON MCA SSA MCAXSQA;
MODEL INDIRECT:

```

```
MJSMSQ IND MCAXSSA;
SJSMSQ IND MCAXSSA;
```

h. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjsmsq sjmsq older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MJSMSQ ON MSA SCA MSAXSCA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MSA SCA MSAXSCA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MTFL ON MSA SCA MSAXSCA;
STFL ON MSA SCA MSAXSCA;
```

MODEL INDIRECT:

```
MJSMSQ IND MSAXSCA;
SJSMSQ IND MSAXSCA;
```

i. VARIABLE:

```
NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mjsmsq sjmsq older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
MJSMSQ ON MSA SSA MSAXSSA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SJSMSQ ON MSA SSA MSAXSSA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MJSMSQ WITH SJSMSQ;
MTFL ON MSA SSA MSAXSSA;
STFL ON MSA SSA MSAXSSA;
```

MODEL INDIRECT:

```
MJSMSQ IND MSAXSSA;
SJSMSQ IND MSAXSSA;
```

j. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
      mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mtfl stfl mjsmsq sjmsq older d ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MJSMSQ ON d MTFL mgender mjobten mworkexp
      mleveduc mjoblevel dyadten;
      SJSMSQ ON d STFL sgender sjobten sworkexp
      sleveduc sjoblevel dyadten;
      MJSMSQ WITH SJSMSQ;
      MTFL ON d;
      STFL ON d;
```

MODEL INDIRECT:

```
      MJSMSQ IND d;
      SJSMSQ IND d;
```

/*hypothesis 8*/

DATA:

a. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
      mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
      sjoblevel mtfl stfl mac sac older mcaxsca ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MAC ON MCA SCA MCAXSCA MTFL mgender mjobten mworkexp
      mleveduc mjoblevel dyadten;
      SAC ON MCA SCA MCAXSCA STFL sgender sjobten sworkexp
      sleveduc sjoblevel dyadten;
      MAC WITH SAC;
      MTFL ON MCA SCA MCAXSCA;
      STFL ON MCA SCA MCAXSCA;
```

MODEL INDIRECT:

```
      MAC IND MCAXSCA;
      SAC IND MCAXSCA;
```

b. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
      mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
```

```

sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mac sac older mcaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```

  BOOTSTRAP = 500;

```

MODEL:

```

MAC ON MCA SSA MCASSA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SAC ON MCA SSA MCASSA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MAC WITH SAC;
MTFL ON MCA SSA MCASSA;
STFL ON MCA SSA MCASSA;

```

MODEL INDIRECT:

```

MAC IND MCASSA;
SAC IND MCASSA;

```

c. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mac sac older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```

  BOOTSTRAP = 500;

```

MODEL:

```

MAC ON MSA SCA MSAXSCA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SAC ON MSA SCA MSAXSCA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MAC WITH SAC;
MTFL ON MSA SCA MSAXSCA;
STFL ON MSA SCA MSAXSCA;

```

MODEL INDIRECT:

```

MAC IND MSAXSCA;
SAC IND MSAXSCA;

```

d. VARIABLE:

```

  NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mjs mtfl stfl sjs sac mac moc soc sjmsq
mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
  USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl mac sac older msaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);

```

ANALYSIS:

```

    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MAC ON MSA SSA MSAXSSA MTFL mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SAC ON MSA SSA MSAXSSA STFL sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MAC WITH SAC;
    MTFL ON MSA SSA MSAXSSA;
    STFL ON MSA SSA MSAXSSA;
MODEL INDIRECT:
    MAC IND MSAXSSA;
    SAC IND MSAXSSA;

```

e. VARIABLE:

```

    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
    mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mtfl stfl mac sac older d ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MAC ON d MTFL mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SAC ON d STFL sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MAC WITH SAC;
    MTFL ON d;
    STFL ON d;
MODEL INDIRECT:
    MAC IND d;
    SAC IND d;

```

f. VARIABLE:

```

    NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
    mjsmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
    USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
    mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
    sjoblevel mtfl stfl soc moc older mcaxsca ;
    GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
    BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
    MOC ON MCA SCA MCAXSACA MTFL mgender mjobten mworkexp
    mleveduc mjoblevel dyadten;
    SOC ON MCA SCA MCAXSACA STFL sgender sjobten sworkexp
    sleveduc sjoblevel dyadten;
    MOC WITH SOC;

```

```

MTFL ON MCA SCA MCAXSACA;
STFL ON MCA SCA MCAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MCAXSACA;
SOC IND MCAXSACA;

```

g. VARIABLE:

```

NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl moc soc older mcaxssa ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MOC ON MCA SSA MCAXSACA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON MCA SSA MCAXSACA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MTFL ON MCA SSA MCAXSACA;
STFL ON MCA SSA MCAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MCAXSACA;
SOC IND MCAXSACA;

```

h. VARIABLE:

```

NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl moc soc older msaxsca ;
GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
ANALYSIS:
BOOTSTRAP = 500;
MODEL:
MOC ON MSA SCA MSAXSACA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
SOC ON MSA SCA MSAXSACA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
MOC WITH SOC;
MTFL ON MSA SCA MSAXSACA;
STFL ON MSA SCA MSAXSACA;
MODEL INDIRECT:
MOC IND MSAXSACA;
SOC IND MSAXSACA;

```

i. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender msa dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender ssa sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl moc soc older msaxssa ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MOC ON MSA SSA MSAXSSA MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
      SOC ON MSA SSA MSAXSSA STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
      MOC WITH SOC;
      MTFL ON MSA SSA MSAXSSA;
      STFL ON MSA SSA MSAXSSA;
```

MODEL INDIRECT:

```
      MOC IND MSAXSSA;
      SOC IND MSAXSSA;
```

j. VARIABLE:

```
      NAMES ARE mgender mca dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sca sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mlmx slmx mtfl stfl mjs sjs sac mac moc soc sjmsq
sjmsq msa ssa d older manid mcaxsca mcaxssa msaxsca msaxssa;
      USEVARIABLES ARE mgender dyadten mjobten mworkexp mleveduc
mjoblevel sgender sjobten sworkexp sleveduc
sjoblevel mtfl stfl moc soc older d ;
      GROUPING IS older (0=ManYoung, 1= ManOld);
```

ANALYSIS:

```
      BOOTSTRAP = 500;
```

MODEL:

```
      MOC ON d MTFL mgender mjobten mworkexp
mleveduc mjoblevel dyadten;
      SOC ON d STFL sgender sjobten sworkexp
sleveduc sjoblevel dyadten;
      MOC WITH SOC;
      MTFL ON d;
      STFL ON d;
```

MODEL INDIRECT:

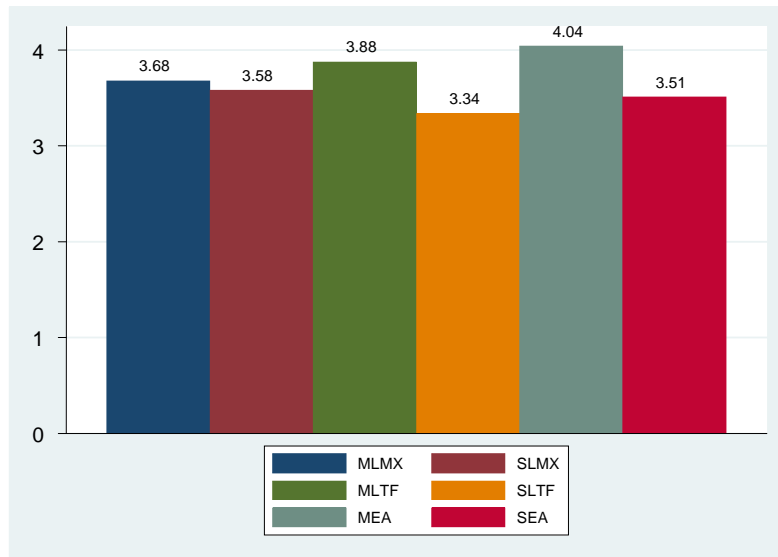
```
      MOC IND d;
      SOC IND d;
```

Mplus VERSION 6.1

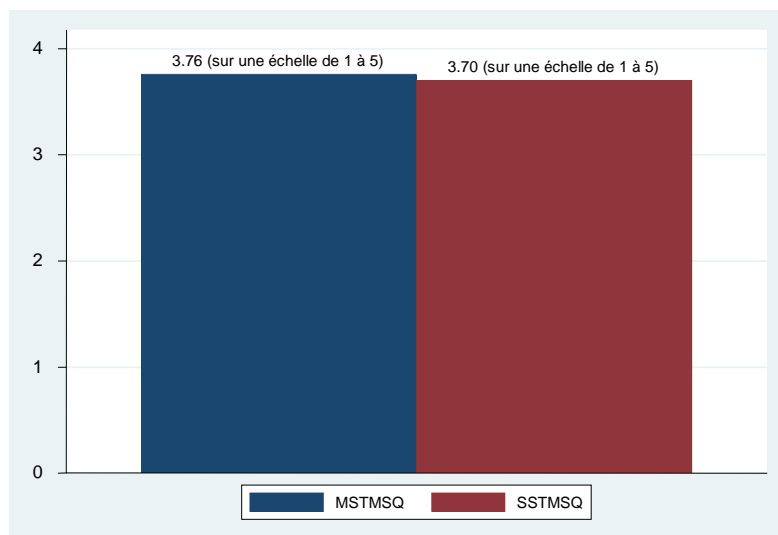
MUTHEN & MUTHEN.

- COMPARAISONS REPONSES MANAGERS-COLLABORATEURS (M-S) + GRAPHIQUES SIGNIFICATIFS : 1) M-S ESRF ; 2) M-S Hardis (M-S-H) :

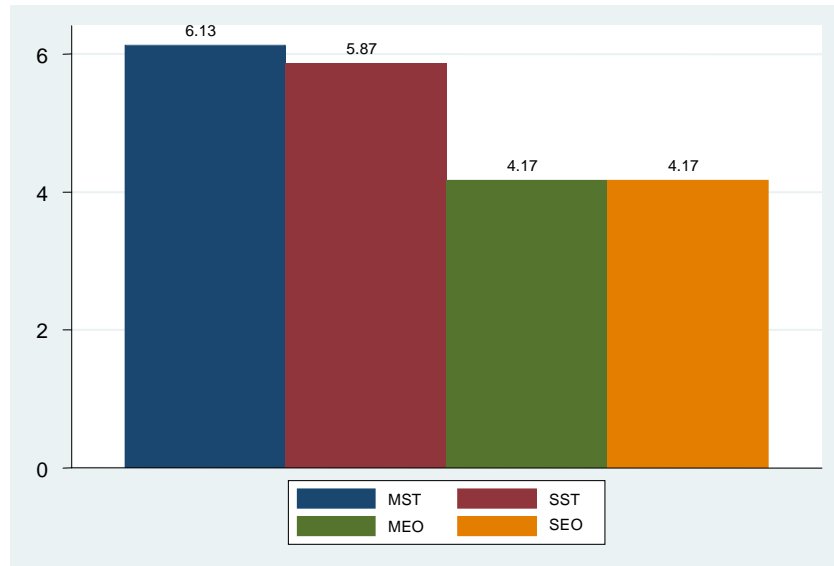
Annexe M-S-ESRF 1. Comparaisons entre les réponses des managers de l'ESRF et celles de leurs collaborateurs aux échelles LMX, LTF, EA (n = 145)



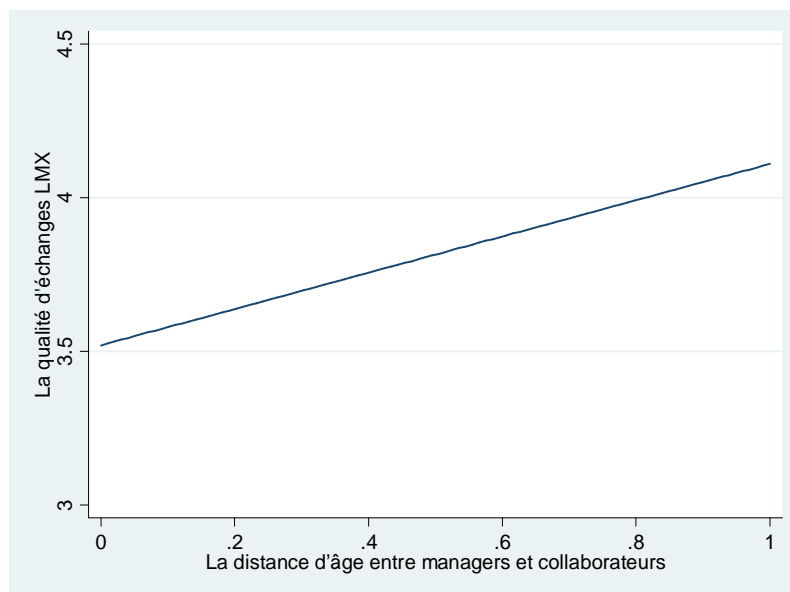
Annexe M-S-ESRF 2. Comparaison entre les réponses des managers de l'ESRF et celles de leurs collaborateurs à l'échelle STMSQ (n = 145)



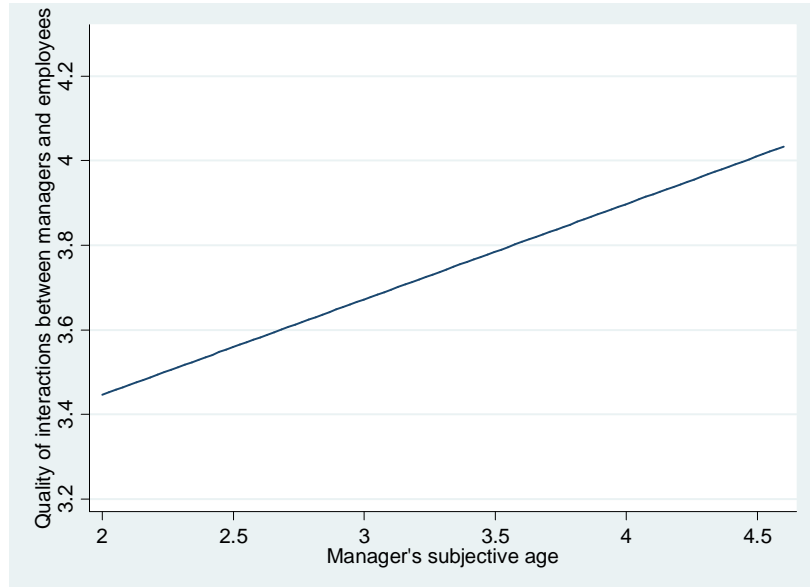
Annexe M-S-ESRF 3. Comparaisons entre les réponses des managers de l'ESRF et celles de leurs collaborateurs aux échelles ST et EO (n = 145)



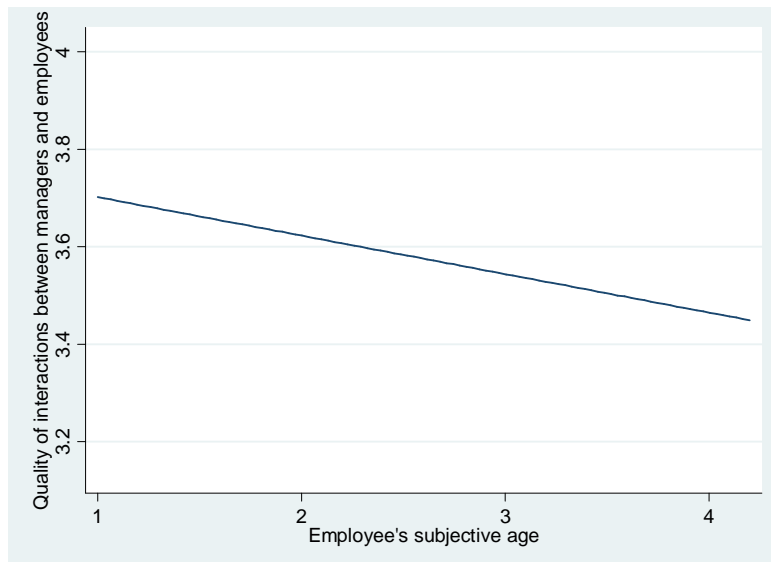
Annexe M-S-ESRF 4. Le lien entre la diversité des âges et la qualité des interactions LMX



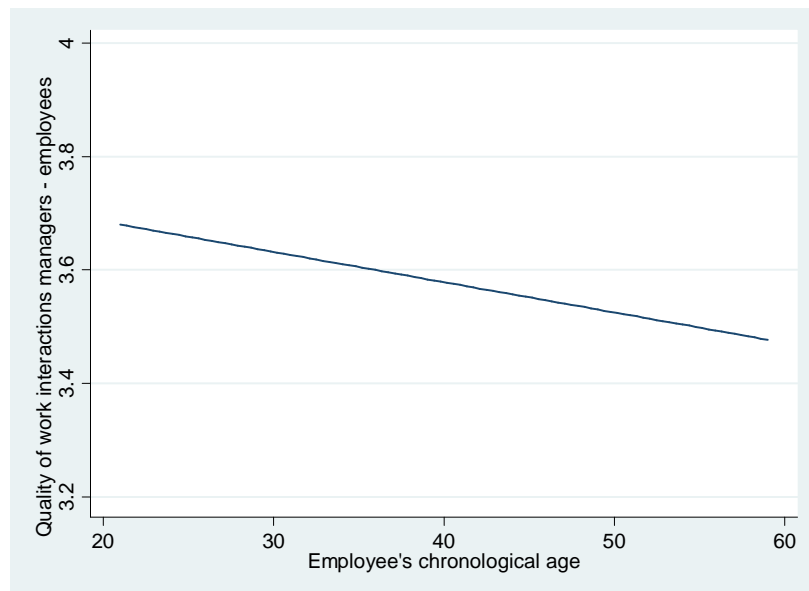
Annexe M-S-ESRF 5. L'influence de l'âge subjectif sur les perceptions des managers par rapport à la qualité des interactions LMX



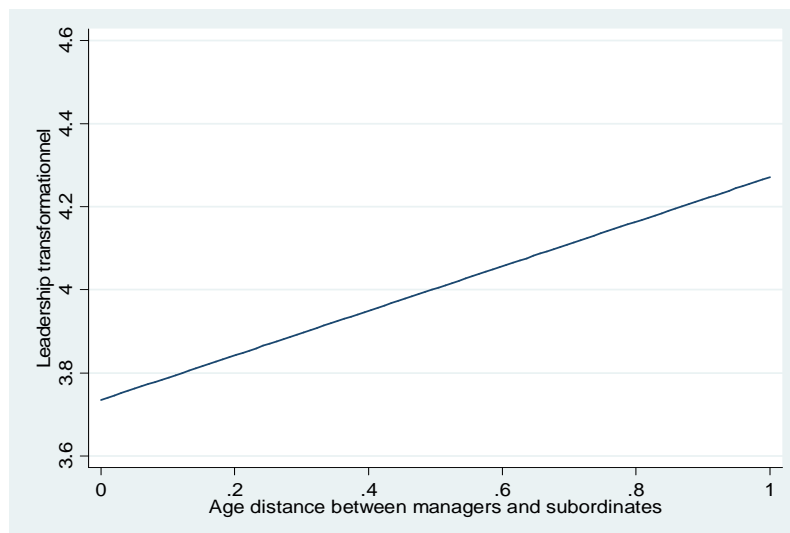
Annexe M-S-ESRF 6. L'influence de l'âge subjectif sur les perceptions des salariés par rapport à la qualité des interactions LMX



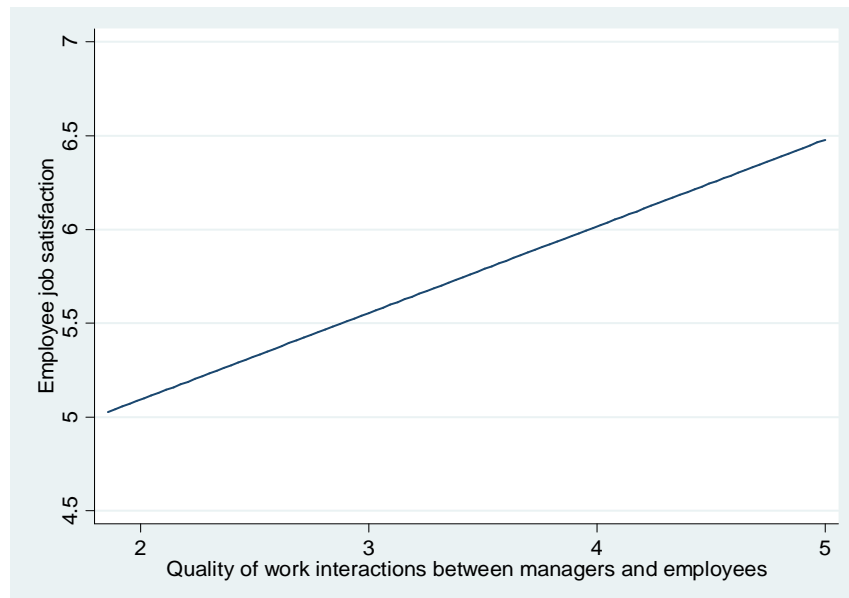
Annexe M-S-ESRF 7. L'influence de l'âge chronologique sur les perceptions des salariés par rapport à la qualité des interactions LMX



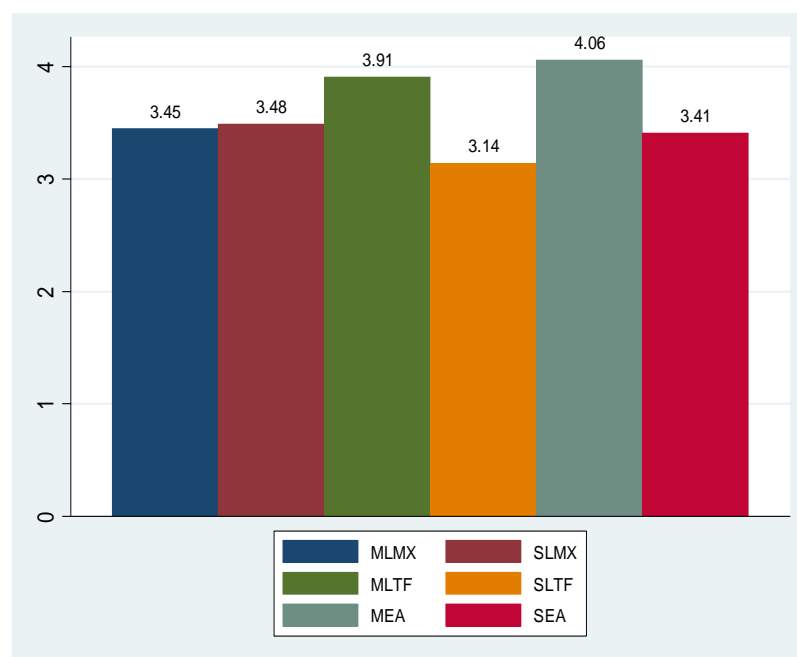
Annexe M-S-ESRF 8. Le lien entre la diversité des âges et le leadership transformationnel



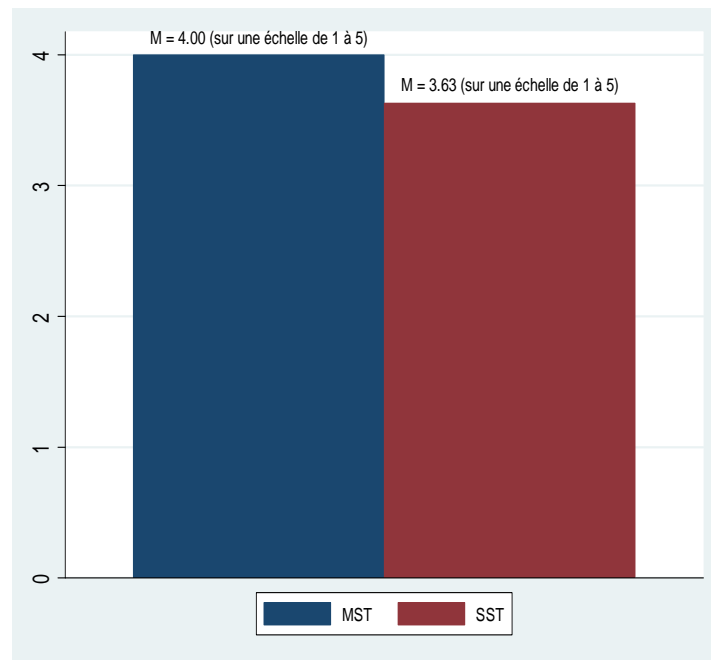
Annexe M-S-ESRF 9. Le lien entre la qualité des interaction LMX et la satisfaction au travail des salariés



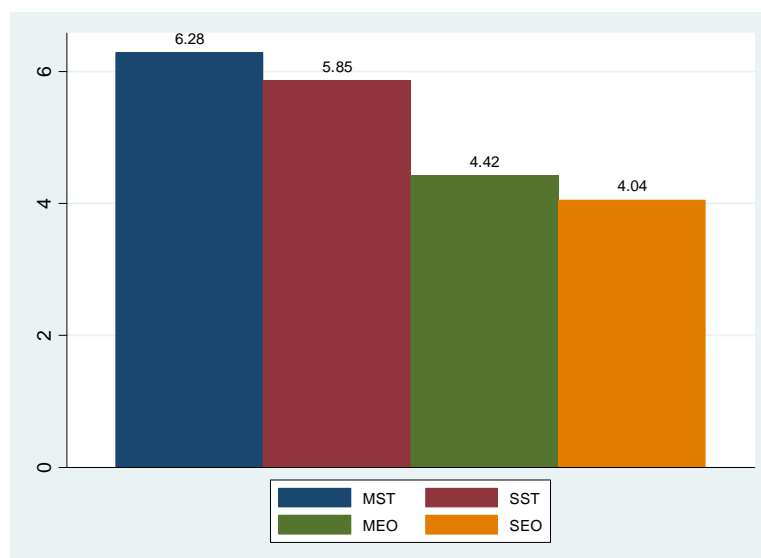
Annexe M-S-H 1. Comparaisons entre les réponses des managers de Hardis et celles de leurs collaborateurs aux échelles LMX, LTF, EA (n = 130)



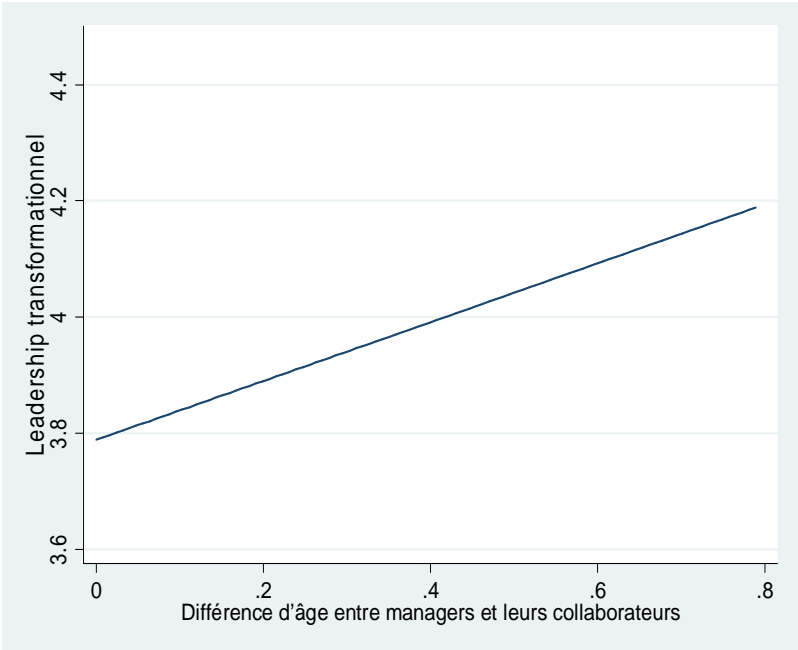
Annexe M-S-H 2. Comparaisons entre les réponses des managers de Hardis et celles de leurs collaborateurs à l'échelle STMSQ (n = 130)



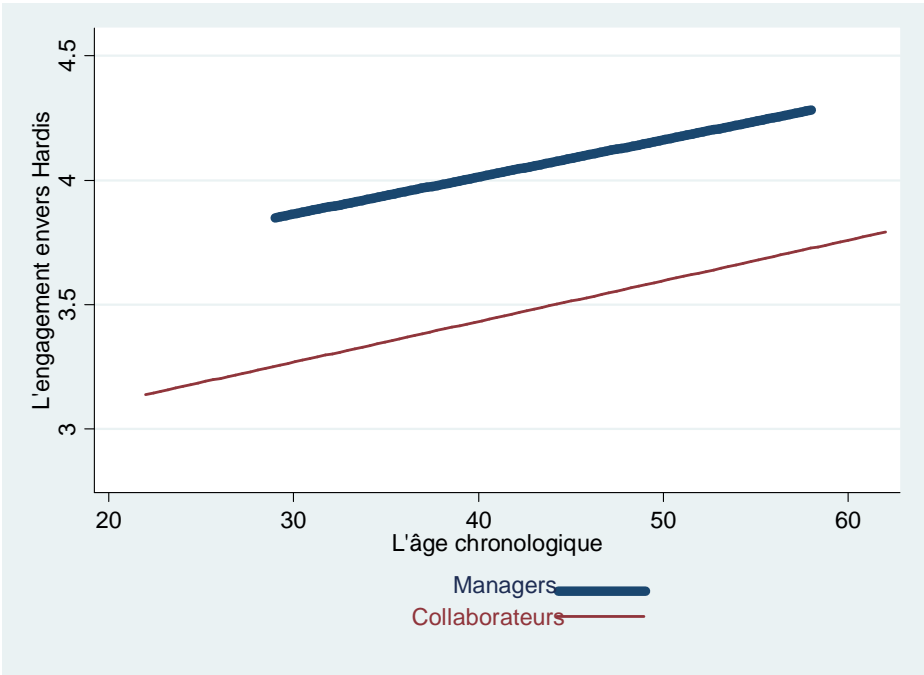
Annexe M-S-H 3. Comparaisons entre les réponses des managers de Hardis et celles de leurs collaborateurs aux échelles ST et EO (n = 130)



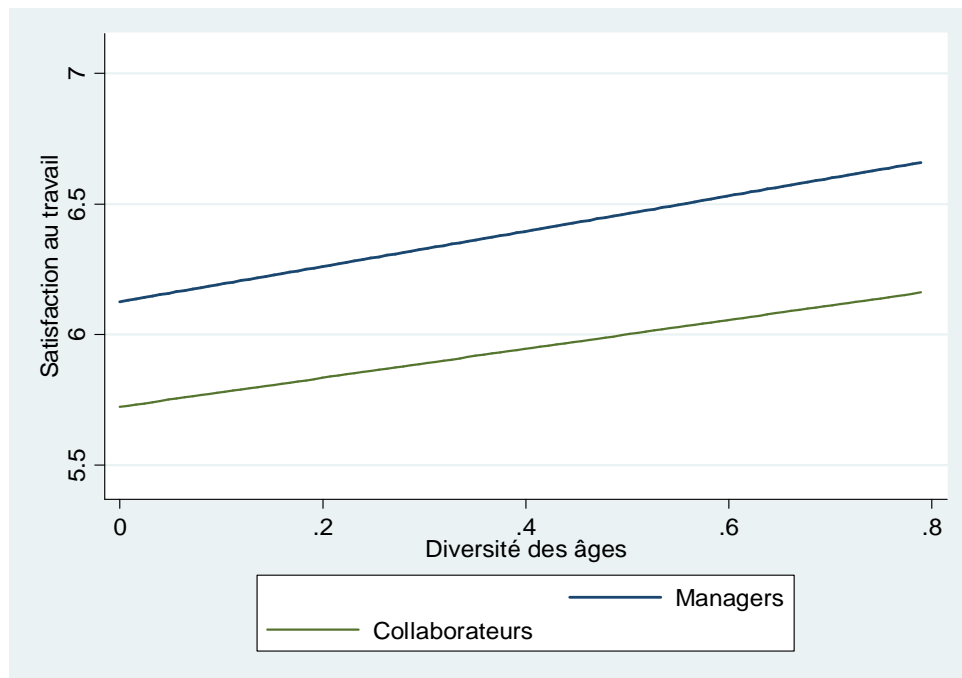
Annexe M-S-H 4. Le lien entre la diversité des âges et le leadership transformationnel



Annexe M-S-H 5. Le lien entre l'âge chronologique et le l'engagement organisationnel



Annexe M-S-H 6. Le lien entre la diversité des âges et la satisfaction au travail



Annexe M-S-H 7. Le lien entre la qualité des relations LMX et la satisfaction au travail

